Sociologie
Antropologie

Marian Preda

COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

Teorii, exerciții și studii de caz

II 381.973

Collegium

POLIROM

CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
II 381.973

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLLEGIUM

Sociologie. Antropologie

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria *Collegium. Sociologie. Antropologie* este coordonată de Elisabeta Stănciulescu.

Marian Preda (n. 1963) este doctor în sociologie, prodecan al Facultăţii de Sociologie şi Asistenţă Socială din cadrul Universităţii Bucureşti. Este coautor al lucrării *Ţiganii: între ignorare şi îngrijorare*, distinsă cu Premiul „Dimitrie Gusti" al Academiei Române, şi coordonator al proiectelor de cercetare „Sărăcie şi excluziune socială în România în perioada de tranziţie" şi „Percepţia publică a politicilor sociale în România" (1996-1997). Expert ONU şi expert UNICEF, a coordonat programele şi a evaluat rapoartele de cercetare pentru România realizate de cele două instituţii internaţionale. A mai publicat *Diagnoza problemelor sociale comunitare – studii de caz* (coordonator, împreună cu Elena Zamfir; Editura Expert, Bucureşti, 2000), *Politica socială românească între sărăcie şi globalizare* (Editura Polirom, Iaşi, 2002), *Romii din România* (coordonator, împreună cu C. Zamfir; Editura Expert, Bucureşti, 2002), *Sistemul de asigurări de pensii în România: probleme majore şi soluţii* (coordonator; Institutul European din România, Bucureşti, 2004, ediţie bilingvă, română-engleză), precum şi numeroase articole în publicaţii de specialitate.

© 2006 by Editura POLIROM

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4, P.O. Box 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33; O.P. 37, P.O. Box 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

PREDA, MARIAN

Comportament organizaţional: teorii, exerciţii şi studii de caz / Marian Preda. - Iaşi: Polirom, 2006

Bibliogr.
Index

ISBN (10) 973-46-0330-2; ISBN (13) 978-973-46-0330-5

65.012.4:658.3

Printed in ROMANIA

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

430626

Marian Preda

COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

Teorii, exerciții și studii de caz

ALE

405811
B.C.U. IASI

POLIROM
2006

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2 0. APR. 2007

Fiicelor mele, Mara şi Smaranda Preda

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Prefață 11

Capitolul 1. Locul comportamentului organizațional
în studiul organizațiilor 15

1.1. Ce sunt organizațiile? 15
1.2. Funcțiile organizațiilor 20
1.3. Disciplinele de studiu din sfera organizațiilor:
managementul, marketingul, managementul
resurselor umane, comportamentul organizațional 23
Managementul 24
Marketingul 24
Managementul resurselor umane 26
Comportamentul organizațional 26

Capitolul 2. Organizațiile: abordări teoretice,
cultură organizațională și probleme etice ale organizațiilor 29

2.1. Teorii privind organizațiile 30
Teoriile clasice 30
Teoriile moderne 35
Gareth Morgan și abordarea metaforică a organizațiilor 38
2.2. Culturi organizaționale 45
2.3. Probleme și dileme etice în organizații 47
Despre codurile etice 49

Capitolul 3. Resursele umane. Indivizii și grupurile
în organizații 53

3.1. Caracteristici ale resurselor umane 53
3.2. Indivizii 55

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

3.2.1. Inteligenţa emoţională (IQ *versus* EQ) 55
3.2.2. Despre talent 60
3.2.3. Diferenţe între manageri şi lideri 62
3.3. Grupul şi echipa în organizaţii 63
Diferenţe între un grup şi o echipă (*team*) 63

Capitolul 4. Procese în cadrul organizaţiilor 67

4.1. Despre autoritate în organizaţii 68
Transferul de autoritate 73
Abuzul de autoritate 74
Tipurile de autoritate deontică 75
Despre autoritate şi libertate 76
Autoritatea deontică de grup 77
4.2. Decizia şi participarea la luarea deciziei 82
4.2.1. Modele de luare a deciziei 88
4.2.2. Legătura între decizie şi autoritate 93
4.3. Stiluri de conducere 97
Două exemple de modele/stiluri de conducere 99
4.4. Procesul de motivare în organizaţii 107
4.5. Conflictul în organizaţii 118
4.6. Schimbarea organizaţională 124
4.6.1. Dezvoltarea organizaţională 130
4.6.2. Planificarea strategică 132
4.6.3. Managementul de proiect 138

Capitolul 5. Performanţa în organizaţii 147

5.1. Ce este performanţa şi cine produce performanţă 147
5.1.1. Definiţie, măsurare, teorii privind performanţa 147
5.1.2. Factori de performanţă 150
5.2. Despre performanţe într-o economie globală 160

Bibliografie 167

Studii de caz

Studiul de caz nr. 1. Enron: falimentul
„contabilităţii creative" 173

Studiul de caz nr. 2. Dell Computers:
succesul soluţiilor adaptate la nevoile consumatorilor 181

Studiul de caz nr. 3. Hypermarketurile Wal-Mart:
cu ce „costuri" se obţin cele mai bune preţuri? 185

Studiul de caz nr. 4. Southwest Airlines:
siguranţă, confort şi preţuri accesibile 193

Studiul de caz nr. 5. McDonald's: globalizarea
prin „francizare" 199

Studiul de caz nr. 6. Grupul Benetton (Italia):
obsesia diferenţierii şi eşecul exagerărilor 205

Studiul de caz nr. 7. Tuborg: diferenţiere şi performanţă
prin strategii de imagine 211

Studiul de caz nr. 8. Prodindpest Călăraşi: tradiţie românească,
tehnologie şi calitate europene 219

Studiul de caz nr. 9. UMT – distribuitor Husqvarna:
dezvoltarea prin profesionalism şi prudenţă 227

Studiul de caz nr. 10. Universitatea Bucureşti:
între rezistenţă la schimbare şi imperativul
evaluării performanţelor 233

Index 249

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefață

Lucrarea se adresează tuturor celor care sunt preocupați de organizații și de modul în care acestea realizează performanță: manageri, angajați, patroni, studenți la specializări ce implică și studiul comportamentului organizațional, cercetători și profesori etc.

În ansamblu, ea se dorește un răspuns structurat, dar și ușor de înțeles la întrebările: De ce cunoștințe teoretice și de ce deprinderi avem nevoie și cum le utilizăm pentru a avea rezultate pozitive în organizații?

Parcurgerea lucrării și răspunsurile la întrebări și exerciții ar trebui să conducă la asimilarea cunoștințelor necesare pentru a înțelege modalitățile prin care *comportamentul indivizilor*, *dinamica grupurilor*, interacțiunea dintre indivizi și dintre aceștia și structurile organizațiilor pot să producă *performanță*.

Eficiența și etica sunt două elemente esențiale ale asocierii organizațiilor cu *performanța*.

Performanța *în afaceri* este cel mai adesea asociată cu *profitul* (nu obligatoriu cu cel imediat, pe termen scurt), iar *în organizațiile nonprofit*, cu *gradul de îndeplinire a obiectivelor* organizației, măsurat prin indicatori de produs (*output*) și de consecință (*outcome*). Performanța este, de asemenea, rezultatul unor decizii corecte, al unui proces de motivare adecvat obiectivelor și adaptat la context, al unui stil de conducere eficient.

Am încercat să combin cunoștințele teoretice (multe dintre ele filtrate critic și completate cu contribuții personale semnificative) cu exerciții, întrebări și studii de caz. Această combinație, specifică manualelor americane, poate facilita înțelegerea mai bună a teoriei (prezentată

extensiv în lucrare), poate fixa mai bine cunoştinţele şi poate uşura aplicarea lor directă sau adaptată la comportamentul în organizaţii al practicienilor. Mi-am asumat această structură pe care eu însumi, în calitate de cititor, am găsit-o eficientă în lucrările occidentale şi consider că o astfel de modalitate de abordare este preferabilă unor lucrări ce suferă de o teoretizare excesivă, adesea sterilă, fiind astfel mai puţin utile în lumea reală, a organizaţiilor, o lume alcătuită din cazuri, exemple, probleme, întrebări, indicatori etc.

Studiile de caz au fost grupate în partea finală a cărţii, deoarece ele sunt exemple cu o anumită autonomie de redactare şi cu posibilitatea de a fi citite separat, în funcţie de interesul fiecărui cititor. Ele au o structură generală similară (cu câteva excepţii), dar aduc, fiecare în parte, ceva specific şi interesant, care m-a determinat să le introduc în lucrare: o strategie originală şi eficientă de reducere a costurilor, un interesant sistem de motivare a angajaţilor, o structură sau o evoluţie originală ş.a.m.d. Studiile de caz merită parcurse, însă nu doar pentru „povestea specifică" pe care o includ, ci şi pentru informaţiile cu caracter de generalitate; după cum am arătat pe parcursul lucrării, organizaţiile sunt caracterizate de izomorfism, de convergenţă, de o similaritate a modalităţilor de rezolvare a unor probleme, aşa că, parcurgând cât mai multe exemple, cititorul poate înţelege problemele comune ale organizaţiilor şi soluţiile lor similare, modalităţile generale de structurare şi funcţionare a acestora şi tipurile de răspuns la provocările apărute.

Întâlnirea mea cu sociologia organizaţiilor s-a petrecut relativ demult, în anul 1985, când, fiind student la Politehnică, la prima mea facultate, am consultat un curs de sociologie industrială. În 1990, ca student la sociologie, am parcurs un alt modul de sociologia organizaţiilor, excelent predat de profesorul Cătălin Zamfir. Cu dânsul şi cu doamna profesor Mihaela Vlăsceanu am colaborat începând din 1994, în primii ani de activitate la Facultatea de Sociologie şi Asistenţă Socială, Universitatea Bucureşti, câţiva ani predând seminarii şi apoi chiar un curs de sociologia organizaţiilor. A urmat apoi o perioadă în care preocupările mele didactice şi de cercetare s-au concentrat în zona politicilor sociale.

Între octombrie 2004 şi mai 2006, ca beneficiar al unei burse la un program de Master in Business Administration (MBA) al Universităţii

Tiffin din Ohio, am revenit, cu lecturi, dezbateri și materiale scrise, la domeniul organizațiilor. În același timp, solicitările de consultanță din ultimii ani din partea câtorva organizații private și experiența mea ca prodecan implicat în managementul facultății, ca și nenumăratele discuții cu profesorii americani și mai ales cu colegii de MBA, directori la importante organizații naționale și multinaționale, mi-au facilitat înțelegerea realității complexe cu care se confruntă organizațiile și a nevoii specifice de formare a managerilor în România. Așa am luat decizia de a scrie această carte.

Ca orice primă importantă încercare a unui autor într-un domeniu pe care anterior nu l-a putut aborda în profunzime, și această lucrare, deși a fost structurată ușor, am scris-o cu greu, cu trudă. Într-o primă formă, restrânsă, am elaborat un manual intern pentru studenții la programul de Master în Managementul Resurselor Umane, la care am predat un curs de „Comportament organizațional". Cu ei, studenți care sunt angajați în companii diverse, am testat relevanța multora dintre exercițiile prezente în lucrare, motiv pentru care le mulțumesc. Țin să mulțumesc, de asemenea, profesorilor americani și colegilor mei absolvenți ai programului Tiffin – MBA, promoția 2006, de la care și împreună cu care am acumulat multe cunoștințe.

Cel mai important sprijin însă a venit din partea soției mele, Simona Preda, care mi-a fost alături susținându-mă atât afectiv, cât și prin sugestii privitoare la corectura și aranjarea textului. Pentru toate acestea, îi sunt profund recunoscător.

Dedic această carte iubitelor mele fiice, Mara și Smaranda, cele care sunt muzele și sursa mea de energie cea mai importantă. Sper ca lucrarea să crească odată cu ele și să se îmbunătățească în edițiile următoare.

Marian Preda
Mai 2006

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

Locul comportamentului organizațional în studiul organizațiilor

Obiective specifice

În urma parcurgerii acestui capitol, trebuie să puteți explica:

1. ce sunt organizațiile și ce le diferențiază de simplele mulțimi sau grupuri;
2. care sunt principalele funcții ale organizațiilor;
3. la ce se referă disciplinele de studiu din sfera organizațiilor: managementul, marketingul, resursele umane, comportamentul organizațional;
4. la ce folosește studiul comportamentului organizațional.

1.1. Ce sunt organizațiile?

Două elemente ale vieții noastre cotidiene sunt în mod fundamental legate de studiul organizațiilor și comportamentului organizațional: cu toții *facem parte din diverse organizații*, în cadrul cărora interacționăm zilnic cu alte persoane și zilnic *luăm decizii* cu privire la activitățile noastre personale, dar și la îndeplinirea funcțiilor ce ne sunt atribuite.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

Faptul că nu poate trăi singură, izolată, fiind *„condamnată" la interacțiune* și asociere cu semenii pentru a-și putea satisface nevoile, pentru a-și atinge scopurile, este determinant pentru ființa umană. Un individ nu ar putea supraviețui prea mult de unul singur. De aceea, se asociază cu alți oameni pentru a obține cele necesare traiului și pentru a face față provocărilor și pericolelor din jur și, de obicei, își întemeiază o familie (sau o altă formă instituționalizată de conviețuire cu alte persoane) pentru a administra mai rațional resursele obținute prin asociere și pentru a găsi siguranță și sprijin emoțional (și material) în perioadele de vulnerabilitate. Imaginați-vă un individ care ar încerca să supraviețuiască de unul singur și veți ajunge la situațiile reale sau ipotetice ale unor „copii sălbatici", precum cel din Aveyron[1] sau cunoscutele personaje de ficțiune Tarzan și Mowgli; aceștia au rămas ființe cu un stil de viață rudimentar, fără prea multe „realizări", vulnerabile în fața pericolelor/forțelor naturii. Asocierea și interacțiunea indivizilor (care au facilitat învățarea, cooperarea, coordonarea) au permis progresul extraordinar din știință și cunoaștere ce caracterizează societatea modernă, o societate a organizațiilor.

Cea de-a doua caracteristică esențială pentru ființele umane este *nevoia, capacitatea și privilegiul acestora de a lua decizii*, de a alege între diverse alternative. Având componente raționale și subiective (emoționale), complet noi sau rutiniere, deciziile ne caracterizează viața cotidiană din momentul în care alegem între

1. Copilul sălbatic din Aveyron a fost descoperit în 1800 în sudul Franței și a fost studiat și descris ca un „copil nesocializat", având un comportament asemănător animalelor sălbatice, fiind lipsit de un limbaj uman; ulterior, a fost cu greu (și, oricum, incomplet) socializat pentru a putea comunica și trăi printre oameni (Giddens, 1989, pp. 60-61).

a ne ridica din pat dimineaţa sau a mai lenevi puţin şi până când ne hotărâm să încheiem ziua de lucru închizând cartea, televizorul şi/sau stingând lumina. Desigur, multe dintre ele sunt repetitive, rutiniere şi, ca atare, confortabile, în timp ce altele sunt dificile, noi, strategice, esenţiale. Alegerile (deciziile) noastre sunt însă esenţiale *pentru a ne individualiza ca fiinţe raţionale, caracterizate de liber-arbitru, de capacitatea de a organiza, de a structura realitatea înconjurătoare, de a ne stabili scopuri, obiective şi modalităţile prin care să le atingem.*

Fiind de acord că trăim cu toţii în organizaţii pentru care putem opta (le putem alege până la un punct), dar pe care nu le putem evita, să vedem: *ce sunt organizaţiile ?*

Cele mai multe definiţii includ una sau mai multe dintre următoarele elemente esenţiale pentru a defini o organizaţie (Zamfir, 1974; Vlăsceanu, 1993; Jones, 1998; Zlate, 2004 etc.):

1. Organizaţia presupune *un grup de fiinţe umane.*
2. Există *un scop sau mai multe scopuri explicit formulat(e)*, de obicei considerat(e) comun(e) membrilor organizaţiei.
3. Există o formă de *structurare raţională, instituţionalizată*, a părţilor componente ale organizaţiei.
4. Membrii grupului *interacţionează* între ei pentru a-şi atinge scopul comun.

Putem reuni cele patru condiţii de mai sus, care mi se par esenţiale, în următoarea *definiţie*:

Organizaţia este o formă raţională, instituţionalizată, de interacţiune a unui grup de persoane, justificată de interesul (sau pretextul) atingerii unui scop comun.

Trebuie remarcate nuanțele din definiție referitoare la scopul comun, care, deși ar fi de dorit, în realitate, nu este asumat de toți membrii unei organizații (mai ales în cazul organizațiilor mari). Zlate (2004a, p. 35) îl citează pe G. Lapassade (1967), care definește foarte inspirat organizațiile drept „grupuri de grupuri", o imagine foarte relevantă a divizării și chiar, uneori, a divergenței scopurilor reale individuale în cadrul aceleiași organizații. Pentru a fi clară opțiunea mea, voi alege două exemple:

A) O situație frecventă în cadrul unei organizații (ușor simplificată aici): departamentul de proiectare este întotdeauna interesat de realizarea unui produs cât mai performant sub aspect tehnic, cel de vânzări vrea un produs cât mai ieftin și având o calitate superioară, iar cel de marketing un design cât mai atractiv și mai adaptat pretențiilor clientului; toate aceste viziuni nu sunt de fapt convergente, iar obiectivele sectoriale divergente distorsionează scopurile indivizilor sau grupurilor.

B) O situație și mai clară este cea în care anumite persoane (cei aflați la sfârșit de activitate, de exemplu) sunt interesate de avantaje imediate, pe termen scurt, indiferent de viitorul organizației, în timp ce altele sunt interesate de investiții și avantaje mai mari, pe termen lung. Cu siguranță, scopul real al celor două categorii de persoane ce se reunesc în aceeași organizație nu va fi comun.

Exemplele de scopuri reale divergente în cadrul aceleiași organizații pot fi numeroase, adesea între diverși actori (acționari, manageri, angajați, sindicate etc.) apărând diferențe de interese, de obiective atât de mari, încât cu greu se mai poate vorbi despre scopuri comune reale, acestea fiind doar declarative, un pretext pentru a justifica funcționarea organizației. Astfel de exemple

extreme nu justifică însă eliminarea din definiția organizațiilor a elementului esențial – *scopul comun*.

Un alt element foarte important al definiției este *interacțiunea*; voită sau nu, interacțiunea membrilor este necesară în orice organizație, pentru că altfel ajungem la definiții ale unor mulțimi reunite de un interes comun: cazul unei mulțimi care așteaptă undeva un tren sau un avion având scopul comun de a merge până la o destinație anume.

Cu alte cuvinte, definiția este o descriere a organizației din perspectivă teoretică, având relevanță mai degrabă ca tip ideal, ca reper dezirabil. Datorită incompletitudinii sau complexității prea mari, uneori, definițiile sunt chiar dăunătoare scopului lor principal, acela de înțelegere a unor termeni. Iată o definiție incompletă prezentă într-un manual care, în ansamblu, poate fi evaluat drept foarte bun: „Organizația este un instrument utilizat de oameni pentru coordonarea acțiunilor lor în vederea obținerii a ceva ce ei apreciază sau își doresc" (Jones, 2004, p. 2). Conform acestei formulări, incompletă datorită neutilizării conceptului de *interacțiune* sau a altuia similar, un autobuz sau un tren se încadrează în definiție, deci ar putea fi considerat o organizație. Astfel de definiții creează confuzie și, prin urmare, ar trebui evitate.

Există diverse tipuri de organizații, clasificările lor utilizând de obicei criterii precum:

- *Forma de organizare*:
  - publice;
  - private

  (cu varianta:
  - guvernamentale;
  - neguvernamentale).

- *Scopul principal declarat*:
  - profit;
  - nonprofit.
- *Tipul de producție (pentru organizațiile industriale)*:
  - producție unicat;
  - serie mică;
  - serie mare;
  - producție de masă.
- *Dimensiunea sau numărul de angajați*:
  - mici;
  - medii;
  - mari.
- *Importanță/impact*:
  - locale, regionale;
  - naționale;
  - multinaționale;
  - globale.

Acestea sunt, desigur, criterii care ne dau caracteristicile generale ale unei organizații, elementele interne ale acesteia (organizarea, funcționarea, conducerea) fiind esențiale pentru asigurarea succesului/performanței.

1.2. Funcțiile organizațiilor

Următoarea întrebare fundamentală (după definirea organizațiilor, ca răspuns la întrebarea „Ce sunt organizațiile?") este „Pentru ce există organizațiile?".

Un răspuns în limbajul comun ar fi acela că *organizațiile produc mai bine și mai eficient ceea ce indivizii ar produce*

BCU ASE / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

singuri, neorganizat. Cu alte cuvinte, organizațiile produc o „valoare adăugată" sau adaugă valoare produselor/ieșirilor lor față de intrări. În acest fel, ele răspund unor nevoi ale indivizilor. Organizațiile sunt înființate cu scopul de a produce în mod eficient o valoare adăugată care să satisfacă nevoi umane.

Identificarea oportunităților de a satisface nevoi umane, urmată de achiziționarea și utilizarea unor resurse (umane, materiale, informaționale etc.) pentru a satisface aceste nevoi se numește spirit antreprenorial (Jones, 2004).

E de remarcat faptul că spiritul antreprenorial este esențial pentru înființarea organizațiilor, mai ales a celor private. El presupune nu doar identificarea unor nevoi nesatisfăcute și a modalităților de a le satisface eficient (convenabil pentru beneficiar), ci și punerea în practică a ideilor.

Câteva dintre principiile pe baza cărora, de-a lungul timpului, organizațiile au reușit să producă eficient diverse bunuri (valoare adăugată) și pe care nu le întâlnim la formele individuale/rudimentare de producție sunt:

- *diviziunea muncii*, care a condus la specializarea muncitorilor și la o productivitate mai mare (pentru detalii, vezi secțiunea „Managementul științific..." din capitolul 2 al prezentei lucrări);
- *economia de scală*, adică scăderea costurilor pe un exemplar dintr-un bun datorită producerii unui număr foarte mare de exemplare din același produs, ceea ce reduce costul marginal (al ultimului exemplar);
- *economia de scop*, ce presupune reducerea costurilor prin utilizarea mai bună a unor resurse subutilizate, în cazul producției insuficient organizate.

Utilizarea tehnologiilor avansate pentru producția de masă (în număr foarte mare), automatizată, pe bandă etc. este cel mai bun

exemplu de specializare (fiecare angajat face doar una sau câteva operaţiuni şi astfel are un randament mai bun decât dacă ar construi o maşină de la un capăt la altul), de economie de scală şi economie de scop (costurile de administrare, transport, marketing şi desfacere se împart la mai multe produse, aşa încât fiecărui produs îi revine un cost mai mic).

Un exemplu de utilizare a principiului *economiei de scală*

Un foarte bun exemplu de spirit antreprenorial şi eficienţă datorată economiei de scală este legat de inventarea şi producerea becului electric de către Thomas Alva Edison.

După ce, în 1879, inventase becul electric în urma a mii de încercări pentru a găsi un filament rezistent, Edison a înfiinţat în 1881 o companie de producere a becului electric. Deşi în primul an costurile de producţie erau de aproximativ 1 $/bec, Edison a încheiat un contract de vânzare a becurilor pe o perioadă de 17 ani cu 0,4 $/bec. El se baza pe încurajarea utilizării becului prin practicarea unui preţ mic, şi nu prin transformarea lui în produs de lux, care să descurajeze cumpărătorii. În primii trei ani, Edison a pierdut bani prin vânzarea la preţuri mai mici decât costurile de producţie, dar numărul de utilizatori – şi deci de becuri vândute – creştea constant, iar preţul de cost scădea, până când, în cel de-al patrulea an, a ajuns sub preţul de producţie. Curând, preţul de producţie a ajuns la jumătate din preţul de vânzare, pentru că se produceau milioane de becuri, care, bineînţeles, aduceau profituri de milioane de dolari, cu mult peste pierderile de zeci de mii de dolari din primii ani. (*cf.* Apelevianu, 1977)

Dincolo de faptul că produc mai eficient (mai avantajos) unele bunuri ce răspund nevoilor umane, organizaţiile au anumite structuri şi funcţii asociate acestora sau, altfel spus, structuri constituite pentru a îndeplini anumite funcţii. Cele mai importante funcţii în cadrul unei organizaţii sunt:

- planificarea;
- producţia;
- vânzarea (sau furnizarea produselor către beneficiari, în cazul organizaţiilor nonprofit);
- managementul (organizarea şi controlul).

Desigur, pentru a îndeplini aceste funcţii, există diverse departamente, unele asociate uneia dintre funcţiile de mai sus, altele colaborând pentru a îndeplini o funcţie sau mai multe, conform specificului fiecărei organizaţii.

Câteva structuri specifice unor funcţii fundamentale sunt prezente în foarte multe dintre organizaţiile moderne (în special în organizaţiile centrate pe profit) sub forma unor *departamente* distincte: de marketing, de producţie, de resurse umane, de administrare şi conducere (management financiar şi management general).

1.3. Disciplinele de studiu din sfera organizațiilor: managementul, marketingul, managementul resurselor umane, comportamentul organizațional

Departamentele menţionate mai sus, care sunt asociate unor categorii de activităţi fundamentale pentru organizaţii, au determinat constituirea unor discipline de studiu specifice: marketing, resurse umane, management.

Spre deosebire de acestea, *comportamentul organizaţional* este mai degrabă o disciplină meta-departamentală, utilă tuturor membrilor organizaţiilor pentru a eficientiza propriile relaţii în cadrul organizaţiei şi în afara acesteia, în mediul organizaţional.

Iată câteva definiţii clarificatoare pentru disciplinele: management, marketing, management al resurselor umane şi comportament organizaţional.

Managementul

Este procesul de exercitare şi facilitare a controlului şi coordonării în şi între departamentele unei organizaţii. Există trei niveluri diferite de management:

- *managementul general*: formulează strategii şi politici de implementare pentru organizaţie în ansamblu;
- *managementul de nivel mediu*: este exercitat de responsabilii cu administrarea resurselor organizaţiei, în scopul atingerii obiectivelor acesteia;
- *managementul de nivel inferior*: supervizează şi dirijează activitatea angajaţilor.

Marketingul

Este „procesul de planificare/concepere, fixare a preţului, promovare şi distribuire a ideilor, bunurilor şi serviciilor, pentru a crea schimburi care să satisfacă obiectivele individuale şi ale organizaţiilor" (*Marketing News*, 1985, *apud* Proctor, 1996, p. 2).

Putem spune că marketingul se preocupă de:

- produs, sub toate aspectele sale – inclusiv calitate, marcă (brand), ambalaj etc.;

- preț și plăți – inclusiv facilități și stimulente;
- promovarea produsului – inclusiv reclamele, relațiile publice;
- distribuție – rețele, acoperire, stocuri, transport etc.

Adesea, se creează confuzie între *marketing* și *vânzări*, două funcții complementare, dependente una de cealaltă, dar distincte. În timp ce *marketingul presupune centrarea pe nevoile clientului* (determinarea acestor nevoi, conceperea produsului adaptat la ele, fixarea prețului acceptabil pentru client și promovarea produsului), *vânzările sunt centrate pe nevoile vânzătorului*, urmărind exclusiv vânzarea produsului, care este deja conceput și promovat (Proctor, 1996).

Ignorarea faptului că procesul de management este „responsabil pentru identificarea, anticiparea și satisfacerea cerințelor clientului în mod eficient și profitabil" (Proctor, 1996, p. 3) conduce la ceea ce s-a numit *miopia marketingului*, adică „eșecul managementului în a mai recunoaște scopul afacerii/organizației" (Levitt, 1962, *apud* Proctor, 1996, p. 14) și centrarea pe produs, în loc de beneficiar. Este ceea ce vedem de foarte multe ori și în cazul organizațiilor cu profit și al organizațiilor nonprofit: managerii și implicit angajații au uitat că trebuie să producă bunuri sau servicii pentru clienți, așa că se centrează pe producerea și vânzarea acestora, și nu pe nevoile clienților, de care se îndepărtează. Un produs alimentar ce are efecte secundare contrare nevoilor clientului va fi, în timp, respins de acesta; la fel se va întâmpla cu o organizație caritabilă care uită de nevoile beneficiarilor și se centrează pe oferirea de condiții de lucru și de salarii cât mai bune angajaților sau pe mediatizarea sa și a rezultatelor sale, implicând costuri foarte mari.

Managementul resurselor umane

Presupune o „filosofie" a managementului indivizilor bazată pe *convingerea că resursele umane au o importanță crucială pentru succesul/performanța organizației.*

Scopurile managementului resurselor umane sunt:

- recrutarea persoanelor capabile, flexibile și determinate;
- managementul și recompensarea performanțelor acestora;
- dezvoltarea competențelor acestora.

Comportamentul organizațional

Se referă la *studiul comportamentului uman în cadrul unei organizații* și implică:

- înțelegerea;
- predicția;
- controlul comportamentului uman în organizații.

Această disciplină *presupune studiul comportamentului indivizilor și grupurilor și se centrează pe modalitățile* (mecanismele, comportamentele) *prin care pot fi îmbunătățite performanțele și eficiența* organizațiilor.

Așa cum menționam mai sus, a înțelege și controla comportamentul indivizilor și grupurilor în contextul unei organizații, al culturii și mediului ei, nu ține de un departament sau de altul, ci este o necesitate pentru toate departamentele și mai ales pentru managementul de orice nivel.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Răspundeți la următoarele întrebări recapitulative:

1. Care sunt elementele principale în definiția organizațiilor?
2. Ce scopuri și obiective au organizațiile voastre?
3. Aceste obiective sunt comune tuturor membrilor?
4. Cât de bine cunosc angajații obiectivele organizației?
5. Care este structura organizației voastre? Ce departamente există și ce funcții îndeplinește fiecare? Ce funcții (activități) nu sunt acoperite sau sunt insuficient acoperite?
6. Care este deosebirea dintre disciplinele: marketing, management, managementul resurselor umane și comportamentul organizațional?
7. Ce studiază comportamentul organizațional? Care este utilitatea acestei discipline?

Exercițiu

Eu și organizația mea

Răspundeți la următoarele întrebări:

i. De ce m-am angajat în organizația din care fac parte?
ii. Care sunt cele mai importante trei priorități ale organizației mele?
iii. Care sunt cele mai importante trei priorități ale mele?
iv. Ce compatibilități/contradicții există între prioritățile mele și cele ale organizației și de ce?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

Organizațiile: abordări teoretice, cultură organizațională și probleme etice ale organizațiilor

Obiective specifice

În urma parcurgerii acestui capitol, trebuie să fiți capabili de:

- a prezenta principalele teorii clasice și moderne referitoare la organizații;
- a analiza organizațiile utilizând metaforele din lucrarea lui Gareth Morgan;
- a descrie modalitățile ilustrate de Maslow, conform cărora organizațiile pot motiva angajații răspunzând nevoilor lor;
- a descrie ce înseamnă cultură organizațională și care sunt elementele ei componente;
- a explica ce sunt problemele etice, codurile etice și argumentele pro și contra utilizării lor.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2.1. Teorii privind organizațiile

Teoriile clasice

De obicei, în categoria teoriilor clasice sunt incluse: teoria managementului ştiinţific clasic, birocraţia şi teoria relaţiilor umane. Ele au fost rezultatul acumulărilor din perioada revoluţiei industriale şi s-au cristalizat la începutul secolului XX (primele două) şi în anii '30 şi deceniile următoare (teoria relaţiilor umane).

Managementul ştiinţific clasic sau organizarea eficientă, raţională, a muncii

Obsesie a perioadei industriale, obţinerea unei productivităţi cât mai ridicate din partea muncitorilor şi-a găsit o primă bază teoretică în lucrarea-sinteză *Principiile managementului ştiinţific*, publicată în 1911 de Frederich Taylor. Autorul, numit ulterior „părintele managementului ştiinţific clasic", era un inginer american ce trecuse prin toate etapele muncii în atelierele industriale şi publicase anterior alte lucrări despre organizarea eficientă a muncii industriale.

În esenţă, *principiile managementului ştiinţific* formulate de Taylor sunt următoarele:

- *Dezvoltarea ştiinţei* (acumularea tuturor cunoştinţelor despre modalităţile eficiente de producţie):
  - studiul mişcării;
  - studiul timpului;
  - opţiunea pentru cea mai bună modalitate (*one best way*) de a realiza o operaţie;
  - optimizarea şi standardizarea sculelor (instrumentelor de lucru).

- Selecţia *ştiinţifică* şi *dezvoltarea progresivă* a muncitorilor:
  - selecţia în funcţie de calităţile fizice şi psihice necesare pentru o anumită operaţie;
  - instruirea muncitorilor de către experţi (muncitorii cu cele mai bune performanţe).
- Asocierea între ştiinţă şi muncitorul selectat *ştiinţific*, prin intermediul unor *stimulente* care să-l facă pe acesta interesat de abordarea ştiinţifică a muncii.
- Principiul cooperării între muncitor şi conducere şi al *diviziunii responsabilităţilor/muncii*, astfel încât managerul să planifice şi să repartizeze sarcini, iar muncitorul să le execute.

Principiile organizării raţionale, ştiinţifice, a muncii au stat la baza dezvoltării productivităţii industriale rapide şi a creşterii de productivitate prin apariţia liniilor tehnologice organizate pentru produse de serie mare (banda rulantă). Unul dintre cele mai răsunătoare succese a fost utilizarea acestor principii la linia de asamblare de la Uzinele Ford, care au reuşit astfel să producă autoturisme în serie mare şi, ca urmare a economiei de scală şi a celei de scop, să le facă accesibile prin preţuri foarte mici unui public larg – clasa americană de mijloc.

Problemele acestei teorii revoluţionare au fost legate de premisa greşită privind natura umană: omul era văzut ca o fiinţă motivată eminamente economic şi extrinsec (după principiul „morcovul şi bâtul"), o fiinţă orientată spre câştig. Astfel, în goana după productivitate, pentru a spori câştigurile, s-a ajuns la dezumanizarea muncii, la omul „robotizat", care făcea mereu aceeaşi operaţie simplă, ca o rotiţă impersonală a unui mecanism complex. Aceasta îl determina să-şi piardă motivaţia şi să demisioneze, fluctuaţia de personal fiind uriaşă la fabricile care aplicau astfel de forme de organizare. Cea mai clară expresie a

consecințelor negative grave a fost satira lui Charlie Chaplin din filmul *Timpuri noi*, în care, după o zi de lucru la banda rulantă din fabrică, personajul continua și pe stradă, involuntar, să facă din mână aceeași unică mișcare de strângere cu cheia a unui șurub, mișcare pe care o făcuse toată ziua la serviciu.

Alți autori au avut și ei contribuții importante la dezvoltarea managementului științific clasic, printre ei numărându-se și Henry Gantt, autorul celebrei diagrame Gantt pentru planificarea activităților, care se utilizează și în prezent.

O variantă a managementului științific a fost *teoria managementului administrativ* lansată în Franța de Henri Fayol. Acesta a dezvoltat 14 principii care stau la baza funcțiilor fundamentale ale managerului – de planificare, organizare, conducere, coordonare și control –, funcții valabile și în prezent.

Printre cele 14 principii generale de management/administrare publicate de Fayol în 1916, se află următoarele:

- diviziunea muncii;
- unitatea de comandă și de acțiune (fiecare muncitor să aibă un singur șef direct și toți cei care au de contribuit la o operațiune/acțiune comună să aibă același șef);
- autoritatea de a da ordine și responsabilitatea pentru consecințele ordinelor;
- remunerarea corectă a personalului;
- stabilitatea personalului drept garanție a eficienței;
- încurajarea inițiativei subordonaților;
- spiritul de echipă sau unitatea personalului (evitarea divizării acestuia).

Birocraţia

Max Weber, unul dintre clasicii sociologiei, a definit organizaţia birocratică drept forma ideală de organizare.

Considerând autoritatea ca fiind de trei tipuri – charismatică, tradiţională şi raţional-legală –, Weber afirma că cel din urmă tip este cel care poate să producă cea mai eficientă formă de organizare: birocraţia. Aceasta este, în accepţiunea lui Weber, un tip de organizaţie formală, cu o structură specifică de statusuri şi roluri în care puterea de a influenţa acţiunile altora creşte pe măsura înaintării spre vârful ierarhiei oganizaţiei. Considerată drept forma ideală de organizare, ce presupune decizii impersonale, bazate pe reguli scrise, şi nu pe subiectivitatea funcţionarului, birocraţia era socotită de Weber eficientă, specifică societăţii moderne.

Desigur, abuzurile ulterioare, comise sub umbrela unor organizaţii de tip birocratic, la adăpostul regulamentelor, au transformat denumirea într-una preponderent peiorativă în prezent. Cu toate acestea, ea continuă să fie considerată de unii o bună formă de organizare, iar o parte dintre principiile ei se regăsesc în multe dintre formele de organizare moderne.

Teoria relaţiilor umane (experimentul Hawthorne)

Teoria relaţiilor umane a fost rezultatul unei descoperiri complet neintenţionate, făcută de doi cercetători americani în anii '20. Ei au organizat un experiment privind influenţa condiţiilor de muncă la uzinele Hawthorne din SUA începând cu anul 1924. George Elto Mayo şi Fritz Roethlisberger, reputaţi specialişti în psihologie, respectiv sociologie, au testat iniţial influenţa nivelului de

iluminare a spațiului de lucru pe două grupuri: unul la care condițiile erau menținute neschimbate (grup de control) și altul la care intensitatea luminii a fost modificată periodic, crescând în trei etape, aproximativ de trei ori față de nivelul inițial. Măsurând productivitatea muncii, cercetătorii au constatat că, la grupul experimental, aceasta creștea odată cu intensitatea luminii, așa cum s-au și așteptat. Surpriza însă a constituit-o faptul că și la grupul de control productivitatea a crescut aproape în același ritm, deși intensitatea luminii rămăsese constantă. Această observație i-a determinat să reducă intensitatea luminii la grupul experimental, într-un proces invers celui inițial. Surprinzător, din nou, era faptul că productivitatea ambelor grupuri a continuat să crească până în momentul în care, pentru grupul experimental, intensitatea luminii a ajuns atât de jos, încât era similară cu lumina lunii.

Convinși acum că nu intensitatea luminii era sursa de creștere a productivității și interesați de variabilele care au produs-o, cercetătorii au început să experimenteze alte variabile, precum frecvența și lungimea pauzelor, lungimea totală a săptămânii de lucru, introducerea unei mese de prânz etc. După o perioadă de șase ani de la începerea experimentului și după diverse modificări ale variabilelor, cercetătorii erau complet debusolați, incapabili să identifice sursele reale ale creșterii de productivitate care se înregistrase la grupul celor cinci fete incluse în experiment. În acel moment, s-a încercat o revenire la condițiile inițiale de lucru, care fuseseră foarte vitrege: 48 de ore de muncă pe săptămână fără masă de prânz. Spre surpriza generală, productivitatea muncii a rămas constantă și nu s-a redus, așa cum se așteptaseră cercetătorii (Vlăsceanu, 1993; Zlate, 2004; Du Brin, 2005).

A fost dovada clară că o altă variabilă decât condiţiile de mediu contribuise la creşterea de productivitate în toată această perioadă. Mayo şi Roethlisberger au realizat că era vorba despre relaţiile umane care se stabiliseră în cadrul grupului experimental şi între acesta şi cercetători. În lucrarea publicată în 1933, *The Human Problem of an Industrial Civilization*, Elton Mayo a descris şi a explicat, printre altele, ce s-a întâmplat în cazul experimentului Hawthorne: faptul că grupul celor cinci tinere au lucrat împreună pentru mai mult timp a creat relaţii de prietenie, de colaborare, între ele şi între ele şi manageri sau între ele şi cercetători; fiind în centrul atenţiei, simţindu-se importante şi fiind tratate corect, ele au avut performanţe superioare. Constanţa şi dimensiunea grupului au fost de asemenea elemente pozitive (Vlăsceanu, 1993; Zlate, 2004; Du Brin, 2005).

Experimentul Hawthorne a fost dovada clară a faptului că relaţiile umane sunt esenţiale pentru creşterea productivităţii, iar aceasta, ca problemă umană, necesită o rezolvare umană... „Pentru ca o problemă umană, să ducă la o soluţie umană, sunt necesare date umane şi instrumente umane" (Roethlisberger, 1980, *apud* Vlăsceanu, 1993, p. 44). O concluzie de asemenea importantă a fost aceea că prezenţa managerilor în preajma grupului experimental, deci supravegherea şi controlul uman, a influenţat pozitiv productivitatea.

Teoriile moderne

Teoriile moderne, apărute în a doua jumătate a secolului trecut, abordează organizaţia dintr-o perspectivă mai complexă, holistă, ţinând seama de indivizi, grupuri, relaţii, cultură organizaţională, procese organizaţionale, mediu organizaţional etc. Între ele, cele

mai cunoscute sunt teoriile resurselor umane şi teoriile contingenţei[1].

Resursele umane (adaptarea la natura umană)

Deşi au fost mai mulţi cercetători care au contribuit la dezvoltarea acestei teorii, poate cel mai citat este Douglas McGregor, care în 1960 a publicat lucrarea *The Human Side of Enterprise*, în care abordează importanţa felului cum managerii îşi privesc angajaţii, a prezumţiilor de la care pornesc aceştia şi care se constituie în baza comportamentului lor, a stilului lor de conducere:

- Teoria X – *managerii sunt pesimişti referitor la angajaţi*: aceştia sunt consideraţi, prin natura lor, leneşi, dezinteresaţi, lipsiţi de ambiţie şi, ca urmare, trebuie supravegheaţi atent.
- Teoria Y – *managerii sunt optimişti*: ei consideră că angajaţii au capacitatea de autocontrol, de a inova, iar munca este considerată de aceştia la fel de normală şi de naturală ca odihna sau relaxarea.

McGregor consideră că asumpţiile teoriei X nu sunt valabile în cele mai multe situaţii, aşa că trebuie utilizate cel mai adesea cele ale teoriei Y – abordarea pozitivă referitoare la subordonaţi.

Teoriile contingenței[2] (ale adaptării la context, ale interdependenței)

Această abordare teoretică consideră că nu există o modalitate perfectă, o reţetă sigură, pentru conducerea oamenilor într-o

1. Pentru o lectură mai detaliată a teoriilor moderne, pot fi consultate lucrările publicate de M. Zlate (2004) sau M. Vlăsceanu (1993).
2. Termenul *contingency* („contingenţă") poate fi tradus şi prin „interdependenţă" şi se referă la dependenţa unor elemente de altele; aici, a stilului de conducere de situaţie.

BCUAS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

organizaţie. Ceea ce într-un context funcţionează poate să se dovedească „falimentar" în altul. Soluţia optimă de obţinere a performanţei trebuie adaptată deci la contextul organizaţiei, al grupului de lucru, al mediului extern organizaţiei.

Teoria lui Fiedler, a contingenţei stilurilor de conducere, consideră stilul de conducere ca determinant al controlului situaţional şi al performanţei. El consideră că managerii trebuie să-şi adapteze stilurile de conducere şi comportamentul la context, adică la membrii grupului şi la situaţie. Aceasta este o condiţie esenţială pentru eficienţă.

O bună combinaţie (potrivire) între membrii grupului (cu posibilităţile şi motivaţiile lor), situaţie (sarcina de îndeplinit, determinările de structură, de mediu) şi lider (elementele de personalitate, experienţă şi comportament) poate conduce la performanţă.

Stilurile de conducere specifice acestei teorii sunt: conducere bazată *pe obiective* şi conducere bazată *pe relaţii*, pe oameni. Fiedler a construit chiar un model în care, în funcţie de combinaţiile între a) relaţiile cu subordonaţii, b) tipul de sarcină (repetitivă sau nu) şi c) nivelul de putere al liderului (slab sau ridicat), rezultă opt situaţii din care, pentru patru dintre ele, accentul stilului de conducere al liderului se recomandă să cadă pe sarcină, iar în celelalte patru, pe relaţiile cu subordonaţii (Fiedler, 1967, *apud* Lussier şi Achua, 2004, p. 144).

Teoria „path-goal" („cale-obiective") a conducerii este parte a teoriilor contingenţei şi presupune acelaşi principiu al adaptării stilului de conducere la context, cu deosebirea că se raportează la angajaţi, în special prin prisma motivaţiei acestora de a îndeplini scopurile organizaţiei şi a posibilităţilor de a face acest lucru presupunând mai multe stiluri de conducere de referinţă şi mai multe elemente situaţionale.

Rolul managerului este considerat acela de a sprijini/motiva angajații să găsească modalitatea corectă de atingere a obiectivelor.

Stilurile de conducere specifice teoriei „cale-obiective" sunt: directiv, suportiv, participativ, orientat spre performanță; ele trebuie *utilizate în funcție de caracteristicile grupului și de tipul de sarcină.*

Factorii situaționali sunt:

- pentru subordonați: gradul de supunere, locul controlului (intern sau extern) și abilitățile de a realiza sarcina dată;
- pentru mediu: tipul sarcinii (repetitivă sau nu), autoritatea formală a liderului (poziția sa de putere) și atmosfera grupului de lucru (Lussier și Achua, 2004).

Gareth Morgan și abordarea metaforică a organizațiilor

Gareth Morgan (1986), în celebra sa lucrare *Imagini ale organizațiilor* (*Images of Organizations*), consideră că putem înțelege mai bine organizațiile dacă utilizăm metafore pentru caracterizarea lor. El a găsit opt metafore prin care a caracterizat diverse tipuri de organizații.

Iată cele opt ipostaze în care Morgan descrie organizațiile:

- mașini;
- organisme vii;
- creiere;
- culturi;
- sisteme politice;
- închisori ale psihicului;
- fluxuri și procese de transformare;
- instrumente de dominare.

Aceste metafore nu sunt singurele posibile ; fiecare organizaţie poate fi caracterizată printr-o altă metaforă, care o descrie într-un mod mai semnificativ.

Utilizarea metaforelor pentru a descrie organizaţiile are o funcţie explicativă clară : ne facilitează înţelegerea unei entităţi complexe prin utilizarea alteia asemănătoare, dar mai simplă şi mai uşor de înţeles. Obişnuiţi cu propria organizaţie, având adesea viziunea unei părţi, şi nu a întregului, plătim preţul rutinei şi al capacităţii limitate de a înţelege complexitatea şi pierdem semnificaţiile clare pe care o metaforă ne ajută să le înţelegem. Este greu să înţelegem funcţionarea unei uzine de autoturisme ; când o asemănăm însă cu o maşină, al cărei principiu de funcţionare îl cunoaştem cu toţii, făcând asociere între departamente şi părţile maşinii, înţelegem mai bine semnificaţia lor şi dependenţa unora de celelalte pentru a face ansamblul (organizaţia) să funcţioneze.

Problema utilizării unor metafore constă în faptul că nu există o similitudine perfectă între obiectul de analizat (organizaţia) şi imaginea lui (metafora). Între realitate şi imaginea noastră despre ea sunt în mod evident diferenţe ce simplifică realitatea.

Cu toate acestea, atât principiul utilizat de Morgan – comparaţia –, cât şi procedeul/tehnica de comparaţie – utilizarea metaforei – sunt în mod evident sursele unor reflecţii noi asupra propriei organizaţii şi, astfel, ale unui grad superior de înţelegere a acesteia. Se spune că indivizii nu acordă atenţie şi preţuire obiectelor sau chiar persoanelor pe care le au la îndemână. Dacă ne gândim la arhitectura clădirilor din propriul oraş, la designul şi imaginile bancnotelor pe care le utilizăm zilnic sau chiar la talentele sau calităţile oamenilor care sunt zilnic în preajma noastră, constatăm că nu le preţuim sau nici măcar nu le cunoaştem. În schimb, o facem atunci când suntem turişti sau când

întâlnim oameni „străini". Metaforele ne fac să privim cu mai mult interes organizațiile noastre și să le înțelegem mai bine.

Exercițiu

Încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

i. De câte ori ați fotografiat monumentele arhitectonice din propriul oraș? Dar pe cele din orașele vizitate?
ii. Ce se află reprezentat pe ambele fețe ale bancnotelor pe care le folosiți zilnic? De ce nu ați reținut acest lucru?
iii. De ce se spune: „Nimeni nu a fost profet în satul lui"? Putem aplica această expresie la organizații?

Organizația ca mașină sau modul mecanicist de gândire

În prima dintre metaforele utilizate, Morgan asociază funcționarea unor organizații cu mașinile. Astfel, formele de organizare din perioada managementului științific clasic – de genul Uzinelor Ford sau al organizațiilor de tip birocratic (armata, administrația publică etc.), cu structuri fixe, reguli clare, scrise, activități repetitive –, depersonalizarea, lipsa de inițiativă și de creativitate sunt modalități prin care, într-adevăr, angajații funcționează ca niște piese, niște rotițe în angrenajul unor subansamble (departamente, secții), care, la rândul lor, îndeplinesc funcții în cadrul mașinii care este organizația.

„Modul mecanicist de gândire" (*Mechanical way of Thinking*)

Gareth Morgan își începe capitolul 2, referitor la „Organizațiile ca mașini", printr-o istorioară semnificativă preluată din cultura chineză; este vorba despre un înțelept chinez din secolul

al IV-lea î.Chr., care, călătorind prin ţară, a întâlnit un bătrân ce lucra în grădina de legume, umplând manual o găleată cu care uda apoi o porţiune mică de grădină. Când înţeleptul i-a propus să folosească o cumpănă (o pârghie) pentru a scoate apa şi a uda astfel o suprafaţă mult mai mare şi cu eforturi mult mai mici, bătrânul i-a răspuns încruntat: „L-am auzit pe profesorul meu spunând că oricine foloseşte maşini va face toată munca lui ca o maşină; iar aceluia ce-şi face munca precum o maşină îi va creşte în piept o inimă de maşină; iar cel ce poartă în piept o inimă de maşină îşi va pierde naturaleţea (simplitatea). Acela ce şi-a pierdut naturaleţea devine nesigur pe năzuinţele sale interioare. Nesiguranţa năzuinţelor interioare este ceva ce nu se împacă cu simţul corectitudinii/onestităţii. Problema nu este că nu cunosc astfel de metode; mi-e ruşine să le folosesc" (Morgan, 1986, p. 19).

Întrebare

Cum vă afectează maşinile, mecanismele, tehnica în general, personalitatea şi comportamentul vostru şi al celor din jur?

Deşi interpretarea filosofică a acestei istorioare poate fi mult mai complexă, în planul organizaţiilor, o putem simplifica prin următoarea concluzie: mecanizarea conduce la creşterea performanţelor economice, dar prin efectele sale secundare afectează negativ anumite aspecte ale vieţii oamenilor şi ale organizaţiilor. Există, de asemenea, o anumită vulnerabilitate a organizaţiilor mecaniciste datorată faptului că o „defectare" a unei piese poate opri întreg mecanismul, ceea ce produce serioase pierderi potenţiale. De exemplu, la activitatea „pe bandă rulantă", neefectuarea unei operaţii sau o defecţiune la un punct pe bandă poate conduce la oprirea întregii producţii.

Iată câteva dintre efectele secundare negative ale organizațiilor mecaniciste:

- degradarea mediului, tradițiilor, elementelor naturale ale stilului de viață;
- apariția stresului;
- lipsa atractivității și a satisfacției în muncă, în viața de familie etc.;
- presiunile rutinei și ale programului asupra indivizilor și organizațiilor și sentimentul de reducere a libertății de alegere, a liberului-arbitru: mergem la ore fixe la serviciu, mâncăm la ore fixe și într-un interval fix (pauza de masă);
- diminuarea creativității și a spiritului inovativ;
- formalizarea, „mecanizarea" unor comportamente, dar și a unor sentimente (de exemplu, „zâmbetul" sau „mulțumirile" adresate clientului la restaurantele fast-food).

În aceste condiții, este evident că astfel de efecte „negative" ar trebui să fie diminuate prin „umanizarea" mașinilor (a organizațiilor mecaniciste).

Organizațiile ca organisme vii (sisteme deschise, adaptabile la mediu)

Acest lucru s-a întâmplat în teoriile organizațiilor prin trecerea de la managementul științific clasic și birocrație, ca paradigme proprii metaforei mecaniciste, la paradigma relațiilor umane ori teoriile contingenței proprii unei funcționări naturale, organiciste, a unei organizații.

Din perspectiva teoriei relațiilor umane, organizațiile sunt văzute ca organisme vii, ce răspund unor nevoi umane după

principiul: pentru a motiva indivizii şi grupurile, trebuie să răspunzi nevoilor acestora (umane). Contribuţia de reţinut din acest capitol al cărţii lui Morgan este aceea a asocierii ierarhiei nevoilor umane (în cazul concret al ierarhiei în cinci trepte a lui Abraham Maslow[1]) cu diverse forme concrete de motivare la care pot apela organizaţiile, în ideea de a *integra nevoile indivizilor şi pe cele ale organizaţiilor*.

Din perspectiva teoriilor contingenţei, Morgan consideră organizaţiile ca fiind organisme vii, care se adaptează la mediu, sunt împărţite în specii, în categorii şi luptă pentru supravieţuire.

Celelalte metafore (creiere, culturi, sisteme politice, închisori ale psihicului, fluxuri şi procese de transformare, instrumente de dominare) sunt, de asemenea, foarte interesante şi utile pentru descrierea şi înţelegerea altor tipuri de organizaţii.

Exerciţiu

i. Completaţi coloanele din dreapta ale piramidei nevoilor, reprezentată mai jos, cu modalităţi de motivare a indivizilor de către organizaţii, aşa cum au fost identificate de Morgan (1986, p. 43) sau cu altele pe care le consideraţi potrivite.
ii. La ce nivel al nevoilor individului se opresc diversele tipuri de organizaţii: organizaţii de tip taylorist (de exemplu, McDonald's), organizaţii birocratice sau alte organizaţii?
iii. Asociaţi fiecărui nivel de nevoi individuale tipurile de organizaţii care le oferă un răspuns corespunzător.

1. Pentru mai multe detalii despre nevoi şi piramida nevoilor, vezi subcapitolul 4.4, „Procesul de motivare în organizaţii".

Nevoi umane	Modalităţi de satisfacere a nevoilor indivizilor de către organizaţii
De autoactualizare	– – ...
De status	– training, promovare, recunoaşterea meritelor ; – birou, maşină, telefon, laptop ; – ...
De afiliere/apartenenţă	– *team building* ; – evenimente comune, petreceri de ziua de naştere ; – ...
De securitate/siguranţă	– mediu de lucru sigur, locuinţă ; – asigurare medicală, de viaţă, pensii ; – ...
Fiziologice	– salarii, bonuri de masă, oferirea unei mese ; – pauze ; – ...

Temă

Ce fel de organizaţie este cea în care lucraţi ? Caracterizaţi propria organizaţie utilizând una dintre metaforele/imaginile lui Gareth Morgan sau o alta pe care o consideraţi potrivită. Argumentaţi asemănarea dintre organizaţie şi metafora utilizată.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2.2. Culturi organizaționale

Cultura unei organizaţii se compune din totalitatea valorilor, normelor, cutumelor, simbolurilor, din limbajul specific/jargonul, ritualurile, miturile şi legendele, sistemul de control, documentele şi tehnologia organizaţiei şi a membrilor acesteia şi din comportamentele acestora.

Iată câteva elemente importante ale culturii organizaţiilor: misiunea şi viziunea organizaţiei, valorile declarate, simbolurile organizaţiei (sigla, de exemplu), denumirea, logoul, spoturile sau alte forme de reclamă (afişe, ambalaje), produsele, mărcile (brandurile) de produse etc.

Misiunea organizaţiei se referă la scopul şi obiectivele de afaceri ale organizaţiei *la momentul actual.* Pentru a o identifica, membrii organizaţiei trebuie să răspundă la întrebările următoare:

- Cine suntem?
- Ce facem?
- Cum am ajuns aici?

Viziunea organizaţiei se referă la direcţia spre care merge aceasta şi la motivele şi scopul pentru care organizaţia face acest lucru, la cum va trebui să arate *şi ce va reprezenta ea în viitor.*

Iată un citat semnificativ pentru organizaţiile lipsite de o viziune clară: „Dacă nu ştim unde mergem, orice drum ne va duce acolo" (Coran, *apud* Thompson, Strickland, Gamble, 2005, p. 16).

A avea o viziune potrivită pentru organizaţie este o responsabilitate esenţială a conducerii acesteia. „Treaba managementului nu este să vadă compania cum este, ci cum poate deveni ea." (John W. Teets, în Thompson, Strickland, Gamble, 2005, p. 16)

BUCUREŞTI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Organizațiile sunt influențate și de mediul în care ele și membrii lor s-au format și trăiesc, de culturile cu care interferează. Organizațiile transnaționale, de exemplu, se confruntă cu probleme legate de interferențele culturilor oganizaționale ale diverselor țări în care au filiale și de diferențele dintre culturile de origine ale angajaților locali și ale expatriaților trimiși de la cartierul general al organizației să lucreze în altă țară (de obicei, managerul de țară și contabilul-șef, plus alți angajați în poziții-cheie sunt expatriați).

Poate cea mai importantă contribuție teoretică la analiza culturilor organizaționale este opera lui Geert Hofstede, care, după decenii de cercetări comparative între organizații din diverse țări, a elaborat cinci dimensiuni esențiale pentru culturile naționale ce influențează și culturile organizațiilor din țările respective[1]:

1. Individualism *versus* colectivism (adică centrare pe propriile interese – materialism – sau pe interesele grupului, ale colectivității – altruism).
2. Distanța puterii (*mare*, în cazul dictaturilor, al țărilor în care puterea este concentrată în mâinile unui număr restrâns de persoane; *mică*, în cazul democrațiilor participative).
3. Evitarea incertitudinii (redusă – grad mare de acceptare a riscului; scăzută – grad mic de acceptare a riscului).
4. Masculinitate *versus* feminitate (valorile asociate cu masculinitatea sunt: competiția, ambiția, acumularea de posesiuni materiale).
5. Orientare pe termen lung *versus* orientare pe termen scurt.

Conform părerii lui Hofstede, există țări în care colectivismul este ridicat (țările din sud-estul Asiei, de exemplu), în timp ce în

1. Alte valori/dimensiuni culturale sunt prezentate în lucrarea *International Management Behavior*, Lane *et al.*, 2005, p. 96.

lumea anglo-saxonă individualismul este predominant; masculinitatea este foarte ridicată în zona ţărilor musulmane (arabe, în primul rând), iar feminitatea în democraţiile scandinave; Japonia are o orientare pe termen lung, în timp ce ţările din America Latină promovează o orientare pe termen scurt ş.a.m.d.

Exerciţii

i. Încercaţi să identificaţi unde s-ar plasa România pe fiecare dintre dimensiunile lui Hofstede.
ii. Faceţi acelaşi lucru pentru organizaţia voastră.
iii. Puteţi preciza care este misiunea şi care este viziunea organizaţiei voastre?

2.3. Probleme şi dileme etice în organizaţii

După ce, cu cinci ani în urmă, America a fost surprinsă de cazul Enron (vezi studiul de caz) şi de alte câteva falimente ale unor mari firme, cauzate de comportamente reprobabile, lipsite de etică, ale angajaţilor, multe organizaţii au transformat problemele etice într-o preocupare majoră.

Deşi în România atât oamenii de rând, cât şi mass-media vorbesc despre corupţie, nepotism şi mită ca despre nişte fenomene sociale obişnuite, iar ţara noastră se situează pe o poziţie mai proastă decât ţările central şi est-europene în ierarhiile internaţionale ale ţărilor care se confruntă cu corupţia, la noi nu se discută prea mult despre problemele etice ale organizaţiilor.

Problemele etice ar trebui să fie o chestiune/problemă importantă de discutat/abordat şi de asimilat sub toate aspectele ei, la toate nivelurile, de către organizaţiile şi de către companiile de stat şi private din România.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Dar ce fel de comportamente încalcă normele etice? Iată câteva *categorii de comportamente neetice*:

- comportamente care afectează libertatea persoanei;
- comportamente care afectează integritatea persoanei;
- comportamente/acțiuni care afectează proprietatea persoanei;
- comportamente care afectează egalitatea de șansă.

Dintre *comportamentele care încalcă normele etice* amintim:

1. afirmațiile neadevărate (minciunile, exagerările, adevărurile spuse pe jumătate etc.) făcute în mod conștient;
2. ascunderea unor informații ce trebuie transmise sau divulgarea unor informații confidențiale/secrete;
3. a lua sau a folosi fără permisiune obiecte sau idei care nu-ți aparțin;
4. a crea impresii false (că ești altcineva, de exemplu);
5. traficul de influență (vânzarea sau cumpărarea de influență);
6. utilizarea unor avantaje în mod incorect/necinstit, creând altora un handicap nemeritat;
7. încălcarea regulilor;
8. a permite unele abuzuri în organizații;
9. protejarea comportamentelor neetice;
10. comiterea unui abuz interpersonal;
11. utilizarea standardelor duble/diferite de evaluare a faptelor sau indivizilor;
12. afișarea unui comportament decadent (Jenings, 2003; Daly și Mattila, 2000).

Comportamentele neetice pot fi justificate în diverse moduri, expresiile cele mai frecvente fiind:

- „sistemul este nedrept";
- „așa e de când lumea";

- „toţi fac la fel";
- „tot ce nu este interzis de lege este permis";
- „nu fac rău nimănui în mod special";
- „dacă nu o făceam eu, oricum se întâmpla/o făcea altul";
- „hoţul neprins – negustor cinstit" (Jenings, 2003).

Despre codurile etice

Pentru a reglementa problemele etice în organizaţii – şi în societate, în general –, au apărut diverse coduri etice.

Într-un articol foarte interesant, Daly şi Mattila califică regulile de conduită cuprinse într-un cod etic drept „aşteptări ale unui comportament acceptabil în organizaţii profesionale sau industriale", care pot genera consecinţe negative, cum ar fi „potenţiala excludere din instituţie" (Daly şi Mattila, 2000, p. 1).

De ce atunci când se confruntă cu situaţii lipsite de etică unele organizaţii folosesc coduri etice, iar altele nu?

Unul dintre cele mai vechi coduri etice, Cele zece porunci din Biblie, a jucat un rol major în istoria civilizaţiei umane şi, chiar dacă în paralel au apărut sistemele legale, a continuat să fie un ghid bun pentru indivizi şi societăţi; cu toate acestea, trebuie, de asemenea, să menţionăm abuzurile comise uneori de-a lungul istoriei din cauza interpretării greşite a Celor zece porunci; inchiziţia spaniolă este una dintre cele mai cunoscute instituţii care au provocat mult rău sub pretextul credinţei în Dumnezeu şi al respectării Celor zece porunci. În ciuda consecinţelor negative, influenţa valorilor promovate de religia creştină poate fi evaluată ca fiind pozitivă.

Există, de asemenea, coduri etice promovate de alte religii. De exemplu, regulile promovate de religia musulmană au constituit

bazele unor mișcări fundamentaliste și au stat la originea multor acțiuni teroriste. Este foarte dificil în secolul XXI să găsim argumente în favoarea unor asemenea „coduri", care sunt inacceptabile prin consecințele lor.

Un alt exemplu: Codul Etic al Asociației Americane de Marketing (Code of Ethics of American Marketing Association, 2005) pare foarte ambiguu, plin de truisme și generalități, arătând mai degrabă ca un instrument de marketing, decât ca un set de reguli care să influențeze într-adevăr comportamentul membrilor ei. Aproape că nu există un angajament real în interiorul lui și ar fi foarte dificil să-l folosești pentru a exclude din organizație pe cineva care manifestă un comportament lipsit de etică.

Folosind argumentele de mai sus și experiența profesională, pot afirma următoarele:

Argumente pro și contra existenței unui cod etic într-o organizație

Argumente pro	Argumente contra
1. Cuprinde seturi de reguli și valori care vor ghida comportamentul membrilor. 2. Este un element al identității comune a membrilor organizației, ceva ce ei au în comun, o parte importantă a culturii organizaționale. 3. Este un instrument, un mijloc de transfer al culturii organizației (valori și reguli) către noii membri.	1. Sunt reguli formale pentru organizație și sunt suficiente reguli de acest fel. 2. Sunt aproape aceleași de la o organizație la alta; prin urmare, de ce să fie unele separate? 3. De obicei, oamenii citesc regulamentele atunci când devin membri; cu trecerea timpului, își amintesc doar regulile generale. Dacă aceste regulamente sunt promovate în mod repetat de către organizație, ele devin nepopulare.

Argumente pro	Argumente contra
4. Este un instrument prin care este judecat un comportament neetic şi prin care poate fi exclus un membru care se comportă neetic. 5. Include norme şi valori care nu sunt stipulate de normele formale, de obicei centrate pe ceea ce nu este permis, pe sancţiuni, şi nu pe acţiuni pozitive, adică pe ceea ce trebuie să faci pentru binele organizaţiei.	4. Poate fi interpretat greşit şi folosit în mod abuziv, pentru a exclude pe cei care nu încalcă regulile formale. 5. Este dificil să-i înveţi pe adulţi normele sociale; valorile pe care le-au învăţat în familie, comunitate şi şcoală sunt determinante pentru comportamentul lor ulterior.

Aparent, argumentele în favoarea existenţei unui cod etic sunt contrabalansate de cele care sunt împotrivă. După părerea noastră, pentru organizaţiile care funcţionează într-un mediu caracterizat printr-o multitudine de situaţii neetice, aşa cum sunt cele din România, avantajele sunt predominante.

Pentru a evalua interesul faţă de problemele etice într-o organizaţie, poate fi utilizat *Codul etic al lui Arbitron pentru managerii generali şi directorii financiari*, compus din şase puncte:

1. Există o referire specifică a organizaţiei privind aspectele etice.
2. Există o responsabilitate etică formală inclusă în fişa postului.
3. Există un program de training privind problemele de etică pentru nivelurile de conducere sau management financiar.
4. Există un *ombudsman* („avocat al poporului"), linie directă şi audit pentru problemele/aspectele etice.
5. Există un mecanism intern bine definit în legătură cu consecinţele problemelor de etică la nivel de conducere sau contabilitate.
6. Există un cod etic.

Exerciții

Răspundeți la următoarele întrebări care pot deveni dileme etice :

i. Primiți flori de la clienții organizației ?
ii. Organizația voastră oferă cadouri de Revelion colaboratorilor ?
iii. Ați folosit vreodată bunurile companiei în scopuri personale ?
iv. Dar colegii de serviciu și șefii ?
v. Folosiți timpul de lucru numai în interesul organizației ?

Dacă ați răspuns *da* la oricare dintre întrebările de mai sus, vă aflați în fața unei dileme etice, iar organizația voastră are o posibilă problemă etică.

De aceea, va trebui să răspundeți la următoarea întrebare : „Organizația voastră este interesată de problemele etice ? ". Justificați răspunsul.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

Resursele umane. Indivizii şi grupurile în organizaţii

Obiective specifice

În urma parcurgerii acestui capitol, trebuie să fiţi capabili de:

- a explica importanţa resurselor umane pentru organizaţii;
- a prezenta elementele esenţiale ale *inteligenţei emoţionale* şi utilitatea conceptului pentru organizaţii;
- a comenta existenţa sau nu a „talentului", ca dimensiune a personalităţii unui individ, şi relevanţa lui pentru succesul organizaţiilor;
- a recunoaşte şi analiza asemănările şi deosebirile dintre grupuri şi echipe în organizaţii.

3.1. Caracteristici ale resurselor umane

Indivizii sunt elementele principale ale unei organizaţii, aşa-numitul „capital uman" al acesteia. Putem spune că organizaţia este suma angajaţilor plus încă ceva – relaţiile dintre ei.

Din teoriile organizaţiilor, am văzut că indivizii, în general, şi cei cu responsabilităţi de conducere, în special, sunt foarte

BCU "ASTRA" UNIVERSITY LIBRARY

importanţi pentru eficienţa organizaţiei; ei sunt cei care înfiinţează organizaţii şi cei care le menţin în viaţă şi le fac utile, funcţionale.

Dacă indivizii sunt aşa de importanţi, un manager îşi poate pune următoarele întrebări: ce trebuie să ştim despre indivizi pentru a-i alege pe cei mai potriviţi, capabili să atingă scopurile organizaţiilor? Ce îi caracterizează şi ce îi diferenţiază pe aceştia?

Un individ este caracterizat în primul rând de statusurile şi rolurile sale, adică de ceea ce este şi ceea ce are de făcut (ce aşteaptă ceilalţi ca el să facă şi, implicit, ceea ce îl constrâng să facă).

Statusurile unui individ sunt de două tipuri:

- *moştenite*: s-a născut băiat sau fată, alb, de culoare sau metis, are o anumită vârstă, o anumită cetăţenie, s-a născut cu anumite relaţii de rudenie etc. Fiecare dintre aceste caracteristici poate fi extrem de importantă pentru cineva în situaţii/contexte rare (dacă cineva s-a născut într-o familie regală, într-o familie de aristocraţi, acest fapt îl va marca toată viaţa), dar acestea sunt mai degrabă excepţii şi nu sunt esenţiale pentru a-i diferenţia pe oameni;
- *dobândite*: este absolvent al unei facultăţi, al unui master sau doar al şcolii generale, este căsătorit sau nu, are copii, este bogat sau sărac (aici influenţa „moştenirii" poate fi esenţială) etc.

Analizând statusurile cuiva, avem deja informaţii esenţiale despre personalitatea sa, despre potenţialul său.

Dacă pe lângă *caracteristicile socio-demografice* şi alte elemente de status, avem şi alte detalii despre individ, cu privire la abilităţile, cunoştinţele, tipul de personalitate, scopurile sale,

experienţa anterioară concretă, nivelul de inteligenţă etc., vom putea să-l raportăm mai bine la nevoile şi aşteptările organizaţiei.

În teoriile organizaţiilor, am văzut că *natura umană* este explicată în diverse moduri, uneori prin prisma nevoilor economice (omul economic), alteori prin prisma relaţiilor (omul social). Uneori, din perspectivă pesimistă, oamenii sunt leneşi, lipsiţi de voinţă (teoria X); alteori, din perspectivă optimistă faţă de natura umană (teoria Y), oamenii sunt harnici, receptivi, creativi etc.

Prin prisma nevoilor, am văzut că cineva se poate plasa prin aşteptări, dar şi posibilităţi (câştiguri, avere) oriunde în ierarhia piramidală a nivelului de satisfacere a acestora. Este important dacă cineva se află la nivelul nevoilor fiziologice sau al celor superioare, de status social sau de autoactualizare.

Un element esenţial pentru a caracteriza un individ este şi nivelul său de cunoştinţe, abilităţi etc., măsurat prin teste de inteligenţă (IQ) sau diverse alte teste de aptitudini.

O abordare relativ recentă a caracteristicilor oamenilor se referă la o altă variabilă esenţială pentru personalitatea unui individ: inteligenţa emoţională (EQ).

3.2. Indivizii

3.2.1. *Inteligenţa emoţională (IQ versus EQ)*

Daniel Goleman, cel care a consacrat conceptul de *inteligenţă emoţională* în lucrarea cu acelaşi nume publicată în 1995 (tradusă şi în limba română), nu este însă şi descoperitorul acestuia. Conceptul fusese lansat într-un articol din 1990 de către doi

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

psihologi, John Mayer și Peter Salovey. Goleman l-a preluat, l-a „împachetat" într-o excelentă teorie explicativă și l-a consacrat.

În esență, Goleman susține că emoțiile, dar și capacitatea indivizilor de a le recunoaște la ei înșiși și la ceilalți și de a le controla, interpreta și folosi în scopul controlării propriului comportament și al anticipării comportamentului celor din jur sunt esențiale pentru succesul în viață și pentru ascensiunea în organizații a indivizilor.

Goleman explică faptul că emoțiile primare (mânia, tristețea, frica, bucuria, iubirea, dezgustul, rușinea, surpriza) au, fiecare, foarte multe derivate. Totuși, cercetătorii au constatat că patru dintre expresiile faciale caracteristice unor emoții de bază sunt universale, fiind recunoscute în toate culturile: frica, mânia, tristețea și bucuria. Reacția organismului în anumite circumstanțe este în primă instanță emoțională, pentru că informațiile de această natură se transmit la creier mai rapid decât cele raționale și de aceea se obține o primă reacție emoțională și numai ulterior (vorbim de fracțiuni de secundă) una rațională, logică. Goleman consideră că inteligența emoțională este rezultatul selecției naturale ancestrale a indivizilor, care au supraviețuit pentru că au reușit să recunoască anumite intenții ale adversarilor (animale, semeni) și să reacționeze rapid. Frica este un exemplu în acest sens, reacțiile fiziologice care o însoțesc fiind, potrivit lui Goleman, o reținere a sângelui în zona inferioară a organismului (zona membrelor inferioare), fapt ce facilitează fuga drept reacție inițial inconștientă, irațională (Goleman, 2004, pp. 357-358, 367-370).

Reacțiile emoționale, foarte rapide, irționale, sunt la originea unor gesturi altfel inexplicabile, precum împușcarea din greșeală, ca reacție la frică, a unor persoane nevinovate, uneori membri ai familiei. Totuși, spune Goleman, inteligența emoțională se poate

educa, pentru a spori gradul de control al propriilor reacţii în situaţii critice. Poliţiştii, de exemplu, fac antrenamente sistematice de reacţie rapidă şi diferenţiată la apariţia unor ţinte diverse: răufăcători sau persoane nevinovate.

Într-un articol publicat ulterior cărţii, „What makes a leader?" („Ce anume îl face lider pe cineva?"; 1998), Daniel Goleman consideră că există *cinci componente ale inteligenţei emoţionale: autoconştientizarea, autocontrolul, motivaţia, empatia şi abilitatea socială*.

Articolul abordează tema *inteligenţei emoţionale* şi a utilităţii acesteia în conducerea organizaţiilor. Goleman prezintă cele *cinci componente ale inteligenţei emoţionale*, modul cum poate aceasta să transforme un manager în *lider* şi *căile prin care poate fi însuşită* sau îmbunătăţită. Articolul este foarte clar, explicit, plin de exemple relevante. *Abordarea paradigmatică* (metoda unicului element explicativ folosit şi de Freud, Einstein şi alţi oameni de ştiinţă clasici americani) continuă cu *structura* inteligenţei emoţionale, care constă în *definiţii* şi „repere esenţiale" ale celor *cinci componente*.

Multe dintre afirmaţiile lui Goleman sunt pline de semnificaţii şi par extrem de relevante pentru management. Aşa-numitul *talent* al liderilor, de obicei considerat ca fiind moştenit genetic, un dar de la natură, *nu* poate fi în totalitate datorat inteligenţei raţionale (QI), cunoştinţelor, nici deprinderilor sau abilităţilor tehnice. Pe lângă acestea, este vorba despre altceva, aflat dincolo de cifre abstracte şi concepte, ceva similar cu ceea ce C. Wright Mills numea *imaginaţie sociologică* în sociologie; este acea trăsătură a liderilor care au un fel de capacitate de a înţelege corect, de a interpreta şi folosi *statusurile şi rolurile* lor şi ale altora, precum şi interacţiunile şi reacţiile din jurul lor, capacitatea liderilor de a

înțelege „lumea", organizațiile, de a înțelege comportamentul uman și de a anticipa schimbările.

Unele explicații detaliate/profunde, precum îndemnul „Cunoaște-te pe tine însuți ! " al oracolului din Delphi sau „pasiunea de a munci din rațiuni care merg dincolo de bani și status" (Goleman, 1998, p. 95), sunt convingeri frecvent întâlnite în cultura modernă și, în consecință, ușor de agreat.

Este ușor să acceptăm și că *inteligența emoțională* poate fi învățată și îmbunătățită ; primele trei componente (autoconștientizarea, autocontrolul, motivația) „sunt toate abilități/calități de autoconducere", care se referă la capacitatea cuiva de a se controla și adapta la situații, iar „empatia și abilitatea socială privesc abilitatea unei persoane de a gestiona relațiile cu alții" (Goleman, 1998, p. 101).

Inteligența emoțională variază cu vârsta, corelația între nivelul de inteligență emoțională și vârstă fiind ușor de înțeles, dacă ne gândim că și experiențele emoționale se învață, se acumulează. Ultima componentă, „abilitatea socială, este punctul culminant al celorlalte dimensiuni ale inteligenței emoționale". Dintre cele cinci componente, numai una este în mod clar legată de „emoții" : autocontrolul. Celelalte patru, chiar dacă sunt plasate în aceeași parte a creierului, în sistemul limbic, nu au nimic în comun cu propriile emoții. Atunci de ce să numim acest tip de inteligență „emoțională", și nu inteligență „socială", fiind vorba despre înțelegerea emoțiilor altora și reacția față de acestea ?

Un bun lider este acceptat și recunoscut ca lider în special datorită calității foarte rare de a identifica scopurile principale ale organizației și de a-i convinge pe ceilalți să-l urmeze în încercarea de a atinge acele scopuri. Această însușire a liderului conține un criteriu intrinsec ce-l face dezirabil pentru organizație.

Alte semnificaţii/implicaţii ale articolului lui Goleman se referă la:

- programele de training care au ca scop îmbunătăţirea inteligenţei emoţionale. Acestea fac frecvent greşeala de a ţinti partea din creier specifică cunoştinţelor raţionale, memoriei etc.;
- sublinierea importanţei optimismului, a implicării în organizaţie, a antrenării şi pregătirii mentale pentru conducerea organizaţiei.

Cu toate acestea, Daniel Goleman, ca şi Freud sau alţi oameni de ştiinţă, explică succesul unei persoane ca lider printr-o singură variabilă: *inteligenţa emoţională*. Ce putem spune despre celelalte variabile „nedescoperite" încă? Evoluţia teoriilor despre organizaţii are multe pietre de hotar ce par să deţină „explicaţia" la timpul lor: managementul ştiinţific, birocraţia, relaţiile sau resursele umane. Ce va fi după inteligenţa emoţională? Pe de altă parte, inteligenţa emoţională este cea care face diferenţa, iar celelalte componente ale inteligenţei (celelalte capacităţi/abilităţi/calităţi) sunt irelevante pentru un bun lider? Dacă toţi liderii studiaţi au avut un scor atât de mare al QI şi al abilităţilor tehnice, aşa cum menţiona Goleman (1998, p. 94), înseamnă că ei au fost selectaţi folosind criterii precum QI şi abilităţi tehnice. Ce s-ar fi întâmplat dacă ei ar fi fost selectaţi folosind nivelul inteligenţei emoţionale, drept criteriu principal? La acelaşi nivel al inteligenţei emoţionale, un scor superior al QI, cele mai bune abilităţi tehnice sau ceva complet nou poate face diferenţa dintre liderii eficienţi şi cei ineficienţi.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

3.2.2. *Despre talent*

Într-un alt articol, „The Talent Myth" („Mitul talentului", 2002), Malcom Gladwell face o analiză creativă şi plină de semnificaţii a celor doi factori despre care se presupune că duc la performanţa în afaceri: creativitatea individuală (aici denumită „talent") şi structura organizaţională (descrisă pe scurt ca „sistem"). Tezele evidente ale autorului sunt acelea conform cărora „talentul" este un mit, iar singurul factor puternic ce produce performanţa este un sistem puternic şi eficient, care le oferă posibilitatea, îi ajută pe oameni să creeze performanţa în organizaţii.

Dincolo de cazul Enron, care este folosit mai mult ca un argument practic în sprijinul afirmaţiei sale, principalul subiect de critică abordat de Gladwell îl constituie McKinsey & Company, o echipă prestigioasă de consultanţă managerială, care a lansat şi promovat ideea conform căreia „talentul" este principalul factor răspunzător de performanţă în organizaţii, în cadrul campaniei „Războiul pentru talent". Gladwell afirmă opusul: nu talentul este cel implicat; talentul în sine este un mit.

Prima impresie la citirea articolului este aceea că se potriveşte convingerilor şi experienţelor noastre personale.

A doua impresie ia forma unei întrebări: n-ar putea fi eficienţa/succesul o combinaţie a doi sau chiar mai mulţi factori determinanţi?

Articolul aduce argumente foarte bune şi clarificatoare împotriva fetişizării „talentului":

– Enron a falimentat din cauză că, pentru ei, „nevoile clienţilor şi ale acţionarilor erau secundare nevoilor angajaţilor cu poziţii-cheie/principale" (p. 30);

- o companie narcisistă (precum Enron), ca şi o persoană de acelaşi fel, va exagera importanţa talentului (companiile narcisiste devin mult mai influente decât este legitim în afaceri, la fel cum devin şi persoanele de acelaşi fel în organizaţia lor, datorită încrederii prea mari în a emite judecăţi);
- inteligenţa organizaţiei nu este o „simplă funcţie a inteligenţei angajaţilor săi" (p. 32);
- companiile „nu doar creează; ele execută şi implementează şi coordonează eforturile multor oameni diferiţi...". În consecinţă, *sistemul* trebuie să fie central, şi nu indivizii (p. 32);
- nu oamenii fac organizaţia inteligentă, ci invers (p. 32).

Singurul punct critic important al ideilor de mai sus este legat de întrebarea „Cine a creat sistemul?". Cineva are nevoie de creativitate (talent) pentru a crea o afacere, pentru a organiza un sistem eficient de derulare a afacerii, pentru a se adapta schimbării de mediu etc. Desigur, prea multă creativitate, talent şi competiţie pot afecta un sistem după ce acesta a fost dimensionat în mod corespunzător. Dar sistemul devine esenţial odată cu pornirea afacerii şi chiar şi mai târziu.

În opinia mea, sistemul este esenţial în special pentru anumite tipuri de organizaţii, dar talentul oamenilor este de asemenea important.

O organizaţie de roboţi va fi cât se poate de eficientă dacă talentul nu este deloc important, dar încă avem nevoie de persoane talentate pentru a crea roboţi.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2.3. *Diferențe între manageri și lideri*

O temă frecventă în organizații este aceea a diferențelor care există între manageri și lideri în privința comportamentului lor în organizații. Desigur, situația ideală este cea în care managerul unei organizații (posesorul funcției, al autorității deontice, așa cum veți citi în capitolul despre autoritate) este recunoscut de grup și ca lider al organizației (autoritate epistemică). În această situație, comportamentul managerului este unul de lider și diferențele încetează să existe.

Tabelul următor este mai degrabă orientativ, cuprinzând un set de criterii pentru a analiza în ce măsură o persoană are un stil de conducere mai apropiat de al unui lider sau de al unui manager (care nu este și lider).

Caracteristici ale managerilor și liderilor

	Liderul	Managerul
Cine este...	Autorul viziunii organizației și cel care arată direcția spre care se îndreaptă organizația. Este centrat pe strategie și atingerea scopului organizației, pe viziune, mai puțin pe obiective concrete.	Este cel care pune în practică planul de acțiune pentru implementarea strategiei unei organizații. Este centrat pe îndeplinirea misiunii organizației, pe realizarea obiectivelor și mai ales pe mutările tactice, pe mijloacele de realizare a acestora.
Orientare în timp	Termen mediu și lung.	Termen scurt și mediu.
Centrare	Mai ales pe oameni și relații.	Mai ales pe obiective și pe sarcini concrete.

	Liderul	Managerul
Funcţii caracteristice în organizaţie	Motivare, managementul relaţiilor interpersonale, planificare strategică.	Planificare operaţională, organizare, control.
Atitudinea faţă de risc	Asumare. Este cel care preia „comanda în situaţii de risc".	Evitare.
Atitudinea faţă de schimbare	Promotorul schimbării, al inovaţiei.	Preferă stabilitatea, este rezistent la schimbare; adeptul *status-quo*-ului.
Atitudinea faţă de subordonaţi	Suportivă, permisivă, încurajează delegarea autorităţii, participarea la luarea deciziilor. Promovează *mentoring*-ul.	Formală, uneori chiar autoritară, promovează conformismul şi disciplina, introduce reguli şi regulamente.

În continuare, nu vom face distincţie între *manager* şi *lider*, ambii termeni fiind folosiţi pe rând pentru a desemna conducătorul unui grup, al unei organizaţii.

3.3. Grupul şi echipa în organizaţii

Diferenţe între un grup şi o echipă (team)

Adesea, se face confuzie între termenii *grup* şi *echipă*, mai ales în limbajul comun. În ciuda aparenţelor, în teoriile organizaţiilor, există totuşi o distincţie clară între cei doi termeni. Un *grup* este o mulţime de persoane care au ceva în comun. Putem vorbi şi despre grupuri de filatelişti, de microbişti, despre grupuri etnice, grupuri religioase etc. În cazul grupurilor din organizaţii, putem utiliza sintagma *grup de lucru*, iar ei au în comun faptul că

lucrează împreună, că sunt angajații aceleiași companii. O distincție importantă a fost făcută de sociologul american C.H. Cooley (1909, *apud* Zlate, 2004, p. 34) între *grupurile primare* și *grupurile secundare*. Primele sunt grupuri de genul familie, grup de prieteni etc., în care relațiile sunt directe, nemediate, calde, „bazate pe solidarizare sentimentală", și nu pe „conștientizare rațională", ca în cazul grupurilor secundare. Grupurile secundare sunt grupuri de dimensiuni mai mari, caracteristice celor mai multe dintre organizații, în care relațiile sunt reci, mediate, preponderent contractuale, formale (Zlate, 2004, p. 34).

O *echipă* constă însă într-un număr de două sau mai multe persoane care au calități complementare, pe care le utilizează pentru realizarea unei sarcini comune care le-a fost atribuită sau pe care și-au asumat-o voluntar și de a cărei îndeplinire sunt în mod solidar responsabili. Putem vorbi despre o echipă de fotbal ce are de jucat meciuri, de echipe de constructori ce ridică o clădire, de o echipă de oameni de știință ce realizează un proiect de cercetare; aceste echipe contribuie la atingerea aceleiași sarcini, pentru a cărei realizare sunt recompensați toți membrii echipei sau pentru a cărei nerealizare răspund (sunt afectați), de asemenea, toți membrii.

După cum se vede, *o echipă este întotdeauna un grup de indivizi, dar nu orice grup de indivizi constituie o echipă* (Lussier și Achua, 2004). Pentru a ajunge o echipă, un grup de indivizi trebuie să evolueze până la a avea obiective/sarcini, dar și responsabilități comune. *Sarcinile comune și responsabilitatea comună pentru realizarea lor trebuie însă asumate* de fiecare membru al echipei, nefiind suficient să fie trasate de cineva. Un grup poate fi numit/constituit de altcineva, o echipă se constituie numai cu contribuția și acceptul celor care o compun.

Grupul	Echipa
Persoane cu una sau mai multe caracteristici comune.	Două sau mai multe persoane cu *sarcini şi responsabilitate comune.*
Poate avea dimensiuni mici, medii sau mari.	De obicei, are *dimensiuni mici* şi, mai rar, medii.
Poate fi lipsit de scopuri comune şi de solidaritate.	Împărtăşeşte *scopuri comune.*
Nu este obligatoriu caracterizat prin solidaritate.	Membrii echipei sunt *solidari.*
Abilităţile/calităţile celor care-l constituie sunt diverse, dar nu obligatoriu complementare.	Calităţile/abilităţile membrilor sunt complementare, pentru a putea realiza sarcina comună.

Dezideratul oricărei organizaţii şi al oricărui lider este, în mod evident, formarea unei echipe, transformarea grupului de membri ai unei organizaţii într-o echipă. Problemele mari ce apar aici ţin însă de dimensiunile organizaţiei, de coerenţa scopurilor, de capacitatea liderului de a realiza şi menţine coeziunea.

Desigur, în cazul organizaţiilor mari, este dezirabilă funcţionarea pe departamente, servicii etc., care să aibă fiecare o coerenţă internă, să funcţioneze în aşa fel încât mai multe echipe să-şi trimită liderii, managerii, să formeze cu liderii altor departamente o echipă de management, o echipă de nivel structural superior. Totuşi, problema coerenţei scopurilor este foarte importantă, iar evitarea conflictelor între interesele sectoriale şi cel general este o sarcină fundamentală a managerului general.

Temă : personalitatea mea

- Descrieţi propria personalitate şi propriul stil de conducere în organizaţie.

BCU IAŞI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

- Descrieți diferențele dintre felul în care vă percep ceilalți și propria imagine de sine.
- Menționați cel puțin două lucruri pe care ceilalți ar fi surprinși să le afle despre voi.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

Procese în cadrul organizațiilor

Obiective specifice
În urma parcurgerii acestui capitol, va trebui să puteţi descrie cele mai importante procese pe care le întâlnim în cadrul organizaţiilor:

- conducerea organizaţiilor, care include:
  - exercitarea autorităţii,
  - controlul sau exercitarea puterii în organizaţii

  şi care presupune anumite stiluri de conducere;
- decizia şi participarea la luarea deciziei;
- motivarea;
- comunicarea;
- gestionarea conflictelor şi stresului;
- schimbarea organizaţională;
- planificarea strategică.

Conducerea organizaţiilor sau managementul presupune exercitarea autorităţii, a controlului, luarea deciziei, motivarea, planificarea strategică, schimbarea organizaţională. Practic, managerul, conducătorul organizaţiei, este responsabil de toate procesele pe care le vom analiza în acest capitol. Câteva dintre elementele procesului de conducere sunt însă esenţiale pentru stilurile de

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

conducere; de aceea, voi începe prin a explica ce este autoritatea, care sunt procesele legate de exercitarea ei în organizaţii, şi voi analiza într-o anumită măsură stilurile de conducere şi cele din cadrul organizaţiilor, la care m-am referit şi anterior.

4.1. Despre autoritate în organizaţii

Teoriile organizaţiilor operează cu termenii *autoritate* şi *decizie* destul de frecvent, dar, de obicei, abordaţi separat. În acest capitol, mi-am propus să prezint câteva aspecte esenţiale ale celor doi termeni şi mai ales să subliniez relaţia de interdependenţă dintre ei, relaţie neglijată adesea în practica managementului.

Termenul *autoritate* este în mod uzual folosit cu diferite semnificaţii. *Oxford Advanced Learners Dictionary* (1993, p. 67) defineşte autoritatea astfel:

- „capacitatea/puterea de a da ordine şi de a-i face pe alţii să se supună: «Liderul trebuie să fie o persoană cu autoritate...»";
- „dreptul de a acţiona într-un anumit mod: «Numai trezorierul are autoritatea de a semna cecuri...»";
- „persoane sau grupuri care au puterea de a da ordine şi de a acţiona: «Este responsabil cu autoritatea locală...»";
- „o persoană cu anumite cunoştinţe/un specialist: «Este o autoritate în fonetică»".

Penguin Dictionary of Sociology (1984, p. 24) menţionează că „în sociologia contemporană, termenul [*autoritate*] este adesea folosit imprecis pentru a se face referire la influenţa exercitată în calitate de lider".

Sintetizând, *autoritatea este legată de putere şi leadership* şi poate fi:

1. o *caracteristică* a persoanei sau o trăsătură, o componentă a personalităţii cuiva sau
2. o *relaţie/legătură* între o persoană care o exercită, „posesorul", şi un *subiect* al autorităţii.

În această lucrare, termenul *autoritate* va fi folosit cu înţelesul dat de Bochenski (1992, pp. 21-22), de relaţie ce conţine trei elemente:

a) *posesorul* autorităţii (P);
b) *subiectul* autorităţii (S);
c) *domeniul* de autoritate (D).

Relaţia de autoritate se stabileşte numai dacă aserţiunile lui (P) în legătură cu domeniul (D) sunt considerate adevărate/valide de către (S).

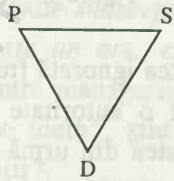


Figura 1

Cu alte cuvinte, relaţia de autoritate nu poate fi impusă, ea fiind rezultatul interacţiunii dintre posesor şi subiect, constând în semnificaţia dată de (S) aserţiunilor făcute de (P); odată ce aserţiunile în legătură cu domeniul (D) încetează să mai fie considerate valide (adevărate) de către (S), atunci autoritatea lui (P) încetează/dispare.

BUCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bochenski (1992, p. 38) consideră că autoritatea are următoarele proprietăţi:

- Este *ireflexivă*: „nimeni nu este, în nici un domeniu, o autoritate pentru el însuşi".
- Este *asimetrică în acelaşi domeniu*, dar *nu este asimetrică în domenii diferite*; cu alte cuvinte, nu exclude posibilitatea inversării rolurilor între posesor şi subiect, dacă schimbăm domeniul. „Dacă *A este purtătorul* şi *B este subiectul autorităţii într-un anume domeniu*, atunci, din punct de vedere logic, este posibil ca într-un *alt domeniu B să fie purtătorul*, iar *A subiectul*".

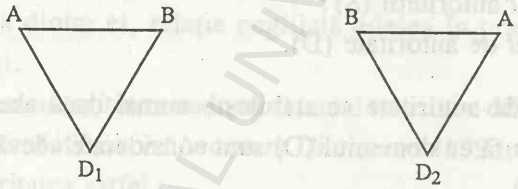


Figura 2

Aceasta este proprietatea ignorată frecvent de persoanele care cred că, întrucât sunt o autoritate pentru alte persoane în anumite domenii, acestea din urmă nu pot fi, la rândul lor, mai competente („autorităţi") decât ei în alte domenii.

Un profesor poate fi o autoritate pentru un student în multe domenii ştiinţifice, dar studentul poate fi foarte bine informat despre computere, şi atunci este o autoritate pentru profesor în domeniul computerelor.

- Este *tranzitivă*, adică: dacă cineva (P1) este o autoritate pentru altcineva (P2), iar acesta (P2), la rândul său, este o autoritate pentru o a treia persoană (S) în acelaşi domeniu, atunci (P1)

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

(autoritatea „superioară") este o autoritate pentru (S) în domeniul dat. Este situaţia în care marele maestru (maestrul maestrului) este recunoscut drept autoritate de discipol sau cea în care şeful cel mare (şeful şefului cuiva) îi este şef şi este recunoscut ca atare de un subordonat.

Pe lângă alte *consecinţe logice* ale acestor proprietăţi ale relaţiei de autoritate, una este *esenţială*. Întrucât „fiecare om este în cel puţin un domeniu o autoritate pentru ceilalţi oameni" (de exemplu, el este singurul care îşi cunoaşte propriile senzaţii şi propriile gânduri), atunci „nici un om nu este pentru vreun alt om o autoritate în toate domeniile" (Bochenski, 1992, pp. 42-43). Ca urmare, *dictatura autorităţii (cineva este o autoritate pentru toţi ceilalţi în toate domeniile) este absurdă din punct de vedere logic*. Astfel, este evident că stilul de management excesiv autoritar nu are suport logic.

Există totuşi, spune Bochenski (1992, p. 44), *un purtător al autorităţii „în raport cu toate subsecţiile şi în toate domeniile", dar atunci acesta nu este un om, este autoritatea supremă, Dumnezeu*. Oare câţi dintre managerii care se cred Dumnezeu, care cred că „le ştiu pe toate", ştiu şi aceste consecinţe ale analizei logice a autorităţii?

Recent, un personaj interesant al lumii sociale şi politice româneşti, *cu competenţe în domenii precum vânzarea terenurilor şi creşterea oilor*, se poziţiona într-o emisiune de televiziune foarte aproape de autoritatea supremă, spunând: „Mie nu mi-e frică decât de Dumnezeu şi... nu poate nimeni să-mi spună mie ce să fac". Este nu atitudinea unei persoane religioase, ci mai degrabă o încercare de a anula orice autoritate umană asupra sa.

Bochenski consideră, de asemenea, că există două tipuri de autoritate înţeleasă ca relaţie:

- *autoritatea deontică* (în limba greacă, *deomai* înseamnă „eu trebuie"), care se referă la autoritatea şefului, superiorului dintr-o organizaţie. În acest caz, domeniul (D) constă în regulile de funcţionare ale organizaţiei sau în directive. Autoritatea deontică este autoritatea persoanei numite şi este fundamentată pe reguli şi regulamente care *trebuie* acceptate ca adevărate pentru simplul fapt că ele sunt oficiale;
- *autoritatea epistemică* este autoritatea specialiştilor (în limba greacă, *episteme* înseamnă „ştiinţă", „cunoştinţe"), a profesioniştilor, autoritatea ştiinţei (Bochenski, 1992, pp. 52-53). Este autoritatea persoanei ale cărei afirmaţii în legătură cu un anumit domeniu sunt considerate corecte. Ea trebuie obţinută şi menţinută prin aserţiuni valide (decizii corecte, soluţii, cunoştinţe exprimate, date, informaţii etc.).

Pornind de la acest lucru, *un manager, purtător al autorităţii (P), deţine autoritatea deontică (D) asupra unui subordonat (S) (deoarece regulamentele sunt „acceptate" de subordonat), dar pentru a obţine autoritatea epistemică (E), el trebuie să fie corect în aserţiunile sale cu privire la un domeniu sau altul.*

Un bun manager nu va fi învestit cu încredere şi urmat de către subordonaţi doar datorită poziţiei sale; el trebuie să devină credibil ca „manager", dar şi ca „bun specialist", ca persoană care *cunoaşte* domeniul, care ştie ce spune despre domeniul de activitate.

Aici este zona în care noţiunile *autoritate* şi *decizie* se întâlnesc, pentru că *validarea aserţiunilor managerului, deci menţinerea sau construcţia relaţiei de autoritate, este realizată prin*

decizii dovedite ulterior a fi corecte. Deciziile greşite, incorecte, fac să înceteze relaţia de autoritate.

Un manager este cu atât mai bun, cu cât deţine şi autoritatea deontică, şi pe cea epistemică; cu alte cuvinte, este numit în post şi are competenţa dovedită şi recunoscută pentru poziţia respectivă.

Transferul de autoritate

Autoritatea poate fi transferată, dar numai cea deontică poate fi delegată către altă persoană (P1). Autoritatea epistemică nu poate fi transferată, deoarece fiecare persoană trebuie să îşi dovedească propria competenţă într-un domeniu (D) în faţa subiectului (S), pentru a fi *acceptat*, *recunoscut* ca autoritate de către (S). Transferul de autoritate nu reprezintă acelaşi lucru cu împuternicirea sau delegarea de competenţe; el se referă la autoritatea de conducere şi control, la autoritatea deontică. A-i delega cuiva competenţe presupune o relaţie a acestuia cu un domeniu (are de făcut ceva într-un domeniu), şi nu acceptarea lui drept responsabil (şi şef) de către subalterni (subiecţi).

Competenţa (în sens general, nu doar competenţa delegată, ca mai sus) este diferită de autoritate; este un termen care conţine doar două elemente, un posesor (P) şi un domeniu (D). Ea nu implică subiectul (S). Doar atunci când competenţa este recunoscută de către subiect ea devine autoritate epistemică (Bochenski, 1992). Cu alte cuvinte, cineva care este competent pe un domeniu (poate fi chiar genial!), dacă nu comunică celorlalţi această competenţă, nu poate fi recunoscut drept *autoritate*. Este cazul celor introvertiţi, blazaţi, care poate ştiu multe, dar nu arată ceea ce ştiu şi aşteaptă ca ceilalţi să-i „descopere", lucru care este

posibil să nu se întâmple niciodată. Pe de altă parte, unele persoane îşi irosesc competenţa, talentul, în locuri nepotrivite, rămânând autorităţi doar pentru cei apropiaţi, pentru familie sau prieteni. Se spune despre astfel de „talente locale" că „s-au născut talent şi au murit speranţă", deoarece nu confirmă în faţa publicului larg, nu se impun în faţa unor evaluatori/autorităţi competente care să le confirme valoarea şi să le extindă „autoritatea". Adesea, şi în organizaţiile noastre există persoane cu competenţe multiple, care nu sunt cunoscute şi valorificate. Este sarcina lor să le arate celor din jur, dar este şi în interesul managerului să cunoască competenţele subalternilor, pentru a le putea valorifica la nevoie.

Abuzul de autoritate

Dacă *o persoană deţine autoritatea asupra unui domeniu* (un profesor de istorie deţine autoritatea în istorie) *şi încearcă să se comporte ca o autoritate în alte domenii* (de exemplu, în domeniul desenelor animate, într-o discuţie cu elevii, sau în domeniul muzicii agreate de adolescenţi), *acesta este un abuz de autoritate epistemică legată de domeniu.*

Un abuz similar, *abuzul de subiect*, poate fi legat de *schimbarea subiectului (S) autorităţii cu unul ce nu are nici o relaţie de subordonare* conform regulamentelor ce confirmă o autoritate deontică; un astfel de exemplu ar fi acela al unui ofiţer care, în virtutea obişnuinţei, dă ordine unui cetăţean de rând, de pe stradă, sau soţiei, acasă (Bochenski, 1992).

Tipurile de autoritate deontică

Autoritatea deontică, adică a funcţiei, este cea cu care ne întâlnim cel mai adesea, în special în sistemele organizate, precum organizaţiile economice, sistemele politice, administrative etc. Bochenski a identificat două tipuri de autoritate deontică:

- de *sancţionare* (de exemplu, autoritatea gangsterului, care este ascultat de victimă de teama sancţiunilor);
- de *solidaritate* (autoritatea căpitanului de vas, care în timpul furtunii este ascultat de marinari pentru că au un scop comun – salvarea – şi deci sunt solidari în realizarea lui).

Existenţa obiectivelor comune este esenţială pentru a vorbi despre *autoritatea de solidaritate*. „O autoritate deontică este o autoritate de solidaritate dacă şi numai dacă: 1. obiectivele transcendente ale purtătorului şi subiectului sunt identice şi 2. corelaţia dintre acţiunea subiectului şi obiectivul său transcendent este independentă de voinţa purtătorului", spune Bochenski (1992, p. 107). Altfel, *în cazul obiectivelor diferite pentru purtător şi subiect* sau al unei acţiuni a subiectului impusă prin voinţa purtătorului de autoritate, *avem o autoritate deontică de sancţionare, şi nu de solidaritate*.

Aceste elemente ale analizei sunt esenţiale pentru a înţelege de ce subordonaţii îndeplinesc anumite sarcini fără dedicaţie, fără convingere, ca pe nişte sancţiuni: pentru că sunt impuse şi pentru că nu coincid cu propriile obiective.

Să ne imaginăm un şef incompetent sau imoral care le cere angajaţilor să îndeplinească sarcini/acţiuni pe care aceştia le consideră greşite (ineficiente, incorecte) sau imorale (să utilizeze bunurile organizaţiei în interesul propriu al şefului, de exemplu).

Este evident că subordonatul nu va îndeplini sarcini de acest gen decât de teama sancțiunilor. Există însă și o variantă ce presupune lipsă de moralitate atât din partea șefului, cât și a subalternului, dar transformă autoritatea într-una de solidaritate și acțiunea devine eficientă: șeful împarte beneficiul nemeritat al acțiunii cu subalternul, asociindu-se cu acesta în defavoarea companiei, a acționarilor. Este ceea ce au făcut șefii și angajații companiei Enron, una dintre cele mai puternice firme din SUA în anii '90, care a raportat date false printr-o ciudată complicitate a managerilor generali, a celor de nivel mediu, a firmei de audit etc., până când escrocheria a fost descoperită și compania a dat faliment.

La o altă scară, se poate spune că ideile de stânga ale comuniștilor au început prin a se baza pe o autoritate deontică de solidaritate (la nivel declarativ) în rândul celor săraci, după care obiectivele șefilor comuniști și cele ale masei (executanților) au devenit diferite, iar autoritatea a devenit una de sancționare. Cel mai bun exemplu în acest sens este exercitarea autorității de către regimul comunist în Berlinul de Est, care a evoluat exact de la o autoritate de solidaritate în primii ani (trecere liberă din Est în Vest, granițe simbolice etc.) spre o autoritate de sancționare (închiderea granței în 1958 și construirea zidului în 1961). A fost imaginea clară (deși la scară redusă) a ceea ce s-a întâmplat cu autoritatea liderilor comuniști peste tot în lume.

Despre autoritate și libertate

Potrivit lui Bochenski, libertatea, o relație cu doi termeni – un subiect și un domeniu –, presupune absența unei autorități deontice în acel domeniu. O autoritate deontică presupune o reglementare a domeniului, deci o dispariție a libertății în acel cadru.

Cu toate acestea, indivizii acceptă relaţiile de autoritate (deci renunţă la o parte din libertate) de dragul atingerii unui obiectiv dorit, pentru că autoritatea într-un domeniu poate însemna libertate în altul. De exemplu, acceptăm existenţa poliţiei ca autoritate care ne îngrădeşte anumite libertăţi (de a circula cu maşina pe roşu, pe trotuar, pe sens interzis), dar ne asigură libertatea de a circula pe verde, pe sens unic, în direcţia corectă etc.

La nivel social, doctrinele politice extreme, anarhismul sau totalitarismul, presupun tocmai lipsa oricărei autorităţi deontice – în cazul anarhismului – sau existenţa unei autorităţi deontice în toate domeniile – totalitarismul (Bochenski, 1992).

La scară mai mică, în organizaţii, anarhia, adică lipsa totală de autoritate deontică (de reglementări clare, de regulamente de ordine interioară, proceduri etc.), este la fel de periculoasă şi ineficientă ca suprareglementarea şi dictatura unei autorităţi deontice totalitare.

Autoritatea deontică de grup

Bochenski abordează şi problema autorităţii de grup. El explică faptul că „P este o autoritate deontică pentru subiectul S, care aparţine grupului K, în domeniul D atunci şi numai atunci când există un scop O de un asemenea tip, încât S să creadă că executarea tuturor directivelor date de P şi care fac parte din domeniul D de către majoritatea membrilor grupului K este o condiţie necesară a realizării scopului O – iar S doreşte în acelaşi timp această realizare" (Bochenski, 1992, p. 88).

Cu alte cuvinte, cineva trebuie să creadă că numai executarea directivelor purtătorului autorităţii de către majoritatea membrilor grupului va conduce la realizarea unui scop pe care şi el îl doreşte realizat.

Aici intervine problema dimensiunilor grupului: dacă grupul este relativ mic, subiectul va percepe eventuala încălcare a directivelor de către el însuşi drept periculoasă, pentru că poate ameninţa obţinerea majorităţii care să îndeplinească directivele.

În grupuri de dimensiuni mari, rolul comportamentului unui singur individ poate fi perceput de el ca nesemnificativ pentru majoritate, aşa că poate încălca anumite directive, dacă nu există şi alte considerente în luarea deciziei (cum ar fi teama de eventuale sancţiuni). Odată cu creşterea dimensiunii organizaţiilor, apare cu certitudine acest pericol.

Plătirea impozitelor este un exemplu foarte bun în acest sens şi el este analizat şi de către Bochenski. Deşi considerăm necesară plata lor pentru funcţionarea statului, de a cărui existenţă depindem şi noi (fără buget de stat, nu ar exista armată, poliţie, şcoală, sistem de pensii etc.), gândim că impactul impozitului plătit de o persoană este atât de mic, încât nu ar afecta rezultatul final, aşa că, dacă nu ar exista sancţiuni, oamenii nu ar plăti aceste impozite.

Negarea autorităţii deontice de către indivizii unui grup (de fapt, ai unei echipe) este o situaţie adesea întâlnită în organizaţii atunci când nu există un obiectiv comun clar (sau, chiar dacă există, nu este cunoscut de membrii grupului/echipei) sau când îndeplinirea directivelor este considerată a nu fi necesară pentru realizarea scopului.

„Cel care respinge autoritatea deontică a unui purtător într-un domeniu, neagă sau că există un obiectiv care nu poate fi atins decât sub conducerea acelei autorităţi, sau că executarea directivelor purtătorului constituie o condiţie necesară a realizării acestui obiectiv, sau neagă şi una şi alta." (Bochenski, 1992, pp. 89-90)

Să ne imaginăm un manager care doreşte să realizeze nişte obiective foarte necesare grupului, dar pe care nu le face cunoscute membrilor echipei. Aceştia nu vor executa directivele sale pentru că nu vor înţelege necesitatea realizării lor pentru un scop pe care nu îl cunosc. Este *dovada logică a nevoii de transparenţă, de comunicare în organizaţii*, condiţie fără de care autoritatea managerului în faţa grupului nu va fi deplină, iar îndeplinirea directivelor nu va fi sigură.

Acceptarea oarbă a unei autorităţi în virtutea charismei sau a unei ideologii ce presupune scopuri vagi este etichetată drept iraţională de Bochenski şi este considerată imorală. „Acceptarea unei autorităţi deontice fără nici un fel de întemeiere trebuie respinsă din motive morale." (Bochenski, 1992, p. 90)

Cred că este evident la ce este util studiul autorităţii pentru indivizi şi pentru manageri în mod special: el ne ajută să înţelegem greşelile care conduc la diminuarea sau pierderea autorităţii unor manageri, să identificăm abuzurile de autoritate şi să le evităm în cazul propriului comportament sau să contracarăm o persoană care, profitând de ignoranţa unora sau de conformismul altora, abuzează de autoritate pentru a obţine nemeritat anumite avantaje. A demonstra falsul afirmaţiilor lui în faţa ignoranţilor sau chiar lipsa obligaţiei de a-i urma ordinele în faţa celor conformişti care nu-i sunt subordonaţi sunt cele mai simple *modalităţi de a anula o autoritate abuzivă*.

Pentru cei interesaţi, sunt prezentate în caseta următoare câteva sfaturi concrete referitoare la relaţia de autoritate a managerilor.

12 sfaturi pentru a-ți construi și menține autoritatea ca manager

Ce să faci pentru a avea autoritate

1. *Ca manager nou-numit, venit din afara organizației, încearcă să-ți dovedești cât mai repede posibil competențele* (performanțele anterioare, cunoștințele etc.) subordonaților tăi, pentru a dobândi autoritate epistemică.
2. *Încearcă în mod continuu să obții expertiză (cunoștințe, deprinderi) în domeniul afacerilor/activității tale sau în altele legate de acestea și folosește-o în interacțiunile cu subordonații sau chiar cu superiorii tăi.* Cunoștințele tale îi vor convinge pe ceilalți că știi *ce* conduci, nu numai *cum* să conduci.
3. *Transferă/deleagă-ți autoritatea (deontică) asupra unor domenii atunci când ești absent.* Nu pierzi nimic dacă îți transferi/delegi autoritatea deontică, pentru că o poți redobândi oricând dorești; autoritatea ta epistemică nu poate fi transferată, deci nu o poți pierde din această cauză.
4. *Transferă/deleagă-ți autoritatea unei persoane dintr-un alt departament, și nu unui membru al grupului.* Autoritatea deontică nu funcționează între colegi sau persoane de la același nivel. De aceea, „Nimeni nu este profet în satul lui".
5. *Angajează subordonați care sunt competenți pe anumite domenii* (sunt autorități epistemice), *ceea ce îi va ajuta să-i convingă pe ceilalți* (colegi, clienți, parteneri) *să le urmeze sfaturile.*

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

6. *Încearcă să cunoşti domeniile de competenţă ale fiecărui subordonat.* Aceasta te va ajuta să beneficiezi de autoritatea lor şi să ştii când două sau mai multe autorităţi din acelaşi domeniu vor concura pentru a fi recunoscute drept autoritate în acel domeniu, în interiorul organizaţiei.

Ce anume să nu faci

1. *Evită să foloseşti expresii precum „Eu ştiu mai bine decât tine"* atunci când vorbeşti cu subordonaţii sau cu copiii tăi. Nu poţi „să ştii mai bine decât el", de exemplu, când copilul tău are o durere de stomac sau când subordonatul tău este nemulţumit de salariu.
2. *Nu te comporta ca şi cum ai fi Dumnezeu.* Nu poţi fi o autoritate/un expert în toate domeniile ; conform opiniei lui Bochenski, nimeni nu este o autoritate în toate domeniile şi pentru toţi ceilalţi ; dacă acel tip de autoritate supremă există, aceasta este Dumnezeu.
3. *Nu încerca să transferi/delegi autoritatea epistemică,* este imposibil. Dacă eşti considerat specialist, o autoritate epistemică într-un domeniu, o altă persoană nu va fi considerată competentă doar pentru că tu ai recomandat-o. Ea trebuie să-şi dovedească singură competenţa.
4. *Nu încerca să-ţi extinzi autoritatea epistemică dintr-un domeniu asupra altor domenii în care nu eşti expert.* Acesta este un abuz de autoritate legat de domeniu. Atunci când dai sfaturi oamenilor în domenii în care nu ai competenţă, vei greşi sau îţi vei pierde imaginea de „Domnul Ştie-Tot".

5. *Nu încerca să îţi extinzi autoritatea deontică asupra persoanelor care nu îţi sunt subordonate.* Acesta este un abuz de autoritate legat de subiect. Pot fi observaţi manageri care se comportă acasă sau în locuri publice ca nişte şefi, tratându-şi membrii familiei sau pe oamenii de rând ca pe nişte subordonaţi. Nu merge aşa!
6. *Nu evita să angajezi persoane competente pe domenii specifice*; dacă eşti mai bun decât ele în domeniul managementului, nu vor fi niciodată o alternativă la poziţia ta de manager.

4.2. Decizia şi participarea la luarea deciziei

În esenţă, *a conduce* presupune *a lua decizii.*

Succesul conducerii este determinat de capacitatea sa de a lua decizii care se dovedesc ulterior eficiente.

În principiu, se consideră că un proces decizional este *raţional.* Cu toate acestea, sintagma *a lua decizii* din limba română sugerează, prin verbul *a lua*, mai degrabă o lipsă de rigoare, de raţionalitate; sugerează mai degrabă întâmplarea, fiind foarte diferită de expresia anglo-saxonă *to make a decission*, care, prin „a face", „a elabora", trimite în mult mai mare măsură la un proces raţional, riguros.

Cătălin Zamfir consideră în *Incertitudinea...* (1990, p.16) că „un proces decizional este *raţional* dacă, utilizând o analiză logică a cunoştinţelor relevante, ajunge la selectarea soluţiei *celei mai bune*".

Dar ce este *cea mai bună* decizie? Deşi pare o întrebare retorică, răspunsul nu este aşa de simplu. Putem găsi o soluţie la

o problemă organizaţională ce pare ideală, până când aflăm că există alta mai bună; până să se inventeze avionul, traversarea oceanelor cu vaporul părea soluţia ideală. O soluţie pe care am testat-o de zeci de ori şi a fost foarte bună în anumite situaţii, la o schimbare de context, se poate dovedi neadecvată. Toate acestea sunt argumente ce arată că raţionalitatea umană este limitată de faptul că *nu trăim într-o lume strict deterministă*, cunoaşterea noastră fiind limitată. Şi atunci, cum luăm decizii bune, eficiente?

O primă clarificare ţine de procesul de luare a deciziei, ce are o anumită structură, anumite etape. În mod normal, un proces de decizie se desfăşoară astfel:

1. *Identificarea şi definirea problemei.* Definirea problemei este esenţială şi influenţează radical tot procesul decizional (Zamfir, 1990; Vlăsceanu, 1993).

   Peter Ducker spunea în lucrarea *The Practice of Management* (1954, p. 353): „Puţine lucruri sunt atât de inutile, dacă nu chiar periculoase, cum este acela de a da un răspuns bun la o întrebare greşit formulată". Exemple de probleme (tehnice) greşit formulate cu consecinţe grave sunt construcţiile care se prăbuşesc pentru că nu au fost formulate corect cerinţele la proiectare, aparatura tehnică nu funcţionează etc. În cel de-al doilea război mondial, Germania a pierdut foarte multe tancuri în luptele din nordul Africii pentru că o simplă piesă din componenţa lor se defecta şi motorul se oprea, deoarece piesa nu fusese proiectată să funcţioneze la temperaturile foarte ridicate de acolo, ci la cele din Europa. Soluţia, perfectă într-un context, se dovedea greşită în altul, pentru că formularea cerinţelor (a problemei) fusese incompletă.

   O greşeală frecvent întâlnită în procesul de decizie este confuzia între problemele reale, legate de cauzele unui fenomen,

și falsele probleme, determinate de simptomele lui. Dacă o firmă nu vinde un produs, poate considera că echipa de vânzări nu este eficientă sau prețul este prea mare. În realitate, incompetența celor de la vânzări sau prețul pot fi doar simptome ale unor cauze reale: raportul preț/calitate inadecvat (și nu prețul), lipsa de motivare a celor de la vânzări, tehnologia învechită sau schimbarea preferințelor publicului. Kodak, de exemplu, putea să producă oricât de eficient și de ieftin aparate foto clasice, dar odată cu apariția unui nou produs mai performant și mai ușor de utilizat – aparatul digital –, vânzările celui clasic urmau să scadă în mod obligatoriu, ceea ce s-a și întâmplat.

2. Etapa a doua a procesului de decizie presupune *formularea soluțiilor alternative* la problema dată. Ea implică documentarea, găsirea tuturor soluțiilor cunoscute și, eventual, testate anterior, ce răspund cerințelor formulate. Importantă este și identificarea avantajelor și dezavantajelor fiecărei soluții pentru a le putea analiza ulterior.
3. *Evaluarea și ierarhizarea soluțiilor alternative* presupune găsirea unor *criterii* importante pentru decident, pentru a analiza eficiența soluțiilor și stabilirea importanței (ponderii) fiecăreia dintre ele.

   Criteriile țin cel mai frecvent de următoarele componente:
   - *costul* – bani, timp, resurse umane, costuri de oportunitate – a ceea ce pierzi, optând pentru o soluție anume;
   - *calitatea* rezultatului: cât de bun, de comod, de fiabil etc. este rezultatul.

   Criteriile trebuie să fie în strânsă legătură cu cerințele din formularea problemei. Pentru anumite decizii, există criterii care au importanță covârșitoare și le anulează pe celelalte (de

exemplu, preţul în cazul unui buget limitat sau calitatea în cazul unor costuri nesemnificative). În situaţia în care există destule date pentru a putea evalua raţional variantele decizionale, decidentul trebuie să stabilească ponderi care ţin de importanţa fiecărui criteriu faţă de importanţa totală a produsului.

4. *Alegerea soluţiei celei mai bune* (decizia propriu-zisă) este cea de-a patra etapă. Este de fapt consecinţa punctului anterior, dacă se merge pe un model raţional de decizie. Ea presupune dezbateri, analize, dar şi intuiţie, inspiraţie, atunci când incertitudinea este ridicată.

   Nu toate deciziile sunt identice ca importanţă şi mecanisme de adoptare. Multe decizii din viaţa noastră sunt rutiniere, banale; am verificat eficienţa unei soluţii şi o aplicăm automat la fiecare context similar. Zamfir (1990) vorbeşte despre componenta raţională şi cea subiectivă a unei decizii. Atunci când deciziile sunt de mare importanţă, componenta raţională este determinantă, dar pentru decizii de mică importanţă, componenta subiectivă este, de obicei, preponderentă. Dacă vrem să ne decidem ce sortiment de sare vom cumpăra, preţul fiind mic şi informaţiile puţine, vom alege subiectiv, în funcţie de cel mai atractiv ambalaj sau în funcţie de un alt criteriu mai puţin raţional. Când însă ne alegem maşina sau locuinţa pe care vrem să o cumpărăm, decidem după o documentare riguroasă şi o analiză serioasă a ofertelor alternative, componenta subiectivă fiind foarte redusă.

5. *Implementarea, aplicarea deciziei*. Este o etapă post-decizională de care depinde adesea în mare măsură succesul demersului. Iar o decizie corect aleasă, dar greşit aplicată poate avea consecinţe negative, care să anuleze eforturile etapelor anterioare din procesul de decizie.

6. *Evaluarea consecinţelor şi feedbackul.* Este o etapă care lipseşte adesea în cazul managerilor sau organizaţiilor preocupate mereu de noi proiecte, de noi probleme, care nu urmăresc ce s-a întâmplat cu deciziile anterioare.

Exemplul 1

Să presupunem că trebuie să ne alegem un nou loc de muncă, deoarece locul de muncă anterior nu mai corespunde competenţelor şi nevoilor noastre de dezvoltare profesională.

1. Formulăm problema : ce loc de muncă dorim şi în ce condiţii.
2. După documentare (colectarea ofertelor primite după contactarea diverselor companii), rezultă o listă de patru oferte (soluţiile alternative).
3. Pentru a evalua şi ierarhiza soluţiile, avem nevoie de criterii. Criteriile posibile pot fi : atractivitatea sarcinilor, salariu, prestigiu, posibilităţi de promovare, distanţă, compatibilitate cu viaţa de familie ş.a.m.d. După ierarhizarea lor în funcţie de importanţă, trebuie atribuite nişte ponderi a căror sumă totală să fie 1. Fiecare dintre variantele de slujbă se notează ulterior pe fiecare criteriu şi, după înmulţirea notei cu ponderea criteriului, se obţin punctaje care, adunate pentru fiecare variantă, dau un punctaj total general.
4. Se alege decizia cea mai bună în funcţie de punctajul obţinut.
5. Implementarea şi evaluarea deciziei sunt etape ulterioare, post-decizionale.

Exemplul 2

Cum aleg cea mai bună ofertă de vacanţă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Criterii	Evaluarea ofertelor						
	Ponderi (exemple)	Oferta 1		Oferta 2		Oferta 3	
		Notă	Punctaj	Notă	Punctaj	Notă	Punctaj
Preţ	0,3	10	3	6	1,8	5	1,5
Condiţii de cazare oferite	0,2	6	1,2	7	1,4	9	1,8
Condiţii de masă	0,2	8	1,6	7	1,4	10	2
Posibilităţi de distracţie	0,1	1	0,1	5	0,5	8	0,8
Siguranţă	0,1	10	1	10	1	10	1
Confortul deplasării	0,1	5	0,5	3	0,3	10	1
TOTAL	1	–	7,4	–	6,4	–	8,1

Rezultă că cea mai bună ofertă este oferta 3, având punctajul cel mai mare, chiar dacă are un preţ mai ridicat decât celelalte două.

Exerciţii

i. Comentaţi ponderile, punctajele şi rezultatele de la exemplul 2.

ii. Încercaţi să puneţi datele de la exemplul 1 (alegerea unei noi slujbe) într-un tabel corespunzător, similar cu cel de la exerciţiul 2, gândindu-vă la variante de slujbă pentru cazul dumneavoastră.

BCU "Lucian Blaga" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.2.1. *Modele de luare a deciziei*

Modalitățile de luare a deciziei sunt diferite în funcție de natura problemei, de completitudinea informației, de decident etc. Pentru a fi analizate și prezentate logic, structurat, modalitățile de decizie au fost clasificate de autori sub forma unor *modele* de luare a deciziei.

Criteriile cele mai frecvente care diferențiază modelele de decizie sunt:

- nivelul de informații existent;
- gradul de certitudine/incertitudine datorat mediului în care se ia decizia;
- modalitatea/procedura de decizie.

În funcție în special de nivelul de certitudine/incertitudine[1], Zamfir (1990) a identificat patru modele de luare a deciziei:

1. decizia certă, într-o lume strict deterministă;
2. decizia certă, de tip probabilist;
3. decizia în incertitudine persistentă;
4. modelul cibernetic de decizie.

Mihaela Vlăsceanu (1993) a identificat, de asemenea, patru modele sau strategii decizionale:

1. modelul clasic de luare a deciziei;
2. modelul planificării formale comprehensive;

1. Pentru o excelentă analiză extinsă a problemelor raționalității, incertitudinii și a modelelor de luare a deciziei, vezi lucrarea lui Cătălin Zamfir, *Incertitudinea: o perspectivă psiho-sociologică*, Editura Științifică, București, 1990.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. modelul antreprenorial de decizie;
4. modelul incrementalist (adaptativ sau raţional adaptativ) de luare a deciziei.

Cele patru modele identificate de cei doi autori sunt în bună măsură echivalente, anumite diferenţe şi interpretări specifice apărând în special la modelul deciziei certe de tip probabilist.

Alţi autori, sintetizând, de asemenea, diverse modele de decizie, au formulat modele care au denumiri diferite, dar sunt cu totul identice clasificărilor de mai sus.

Jones (2004) şi Mareş (1994), pe lângă cele patru modele „clasice" de decizie, menţionează un model suplimentar, numit „modelul coşului de gunoi" (*garbage can model*)[1].

Caracteristicile celor cinci modele sunt prezentate în următorul tabel sintetic, la care am adăugat unul ce conţine denumiri metaforice echivalente şi soluţii echivalente de alegere/selecţie a unor specii. Am recurs la acest „artificiu" pentru a arăta o dată în plus că modelele de luare a deciziei sunt construcţii teoretice, sunt raţionalizări *post factum* ale unor situaţii reale, uşor de înţeles, din diverse momente sau locuri. Aceste exemple, ca şi denumirile metaforice echivalente denumirilor clasice ale celor cinci modele de decizie, au şi rolul de a facilita înţelegerea şi reţinerea lor de către cititor.

1. Pentru mai multe detalii privind modelul *garbage can*, dar şi celelalte modele de decizie, vezi Luana Miruna Mareş (Pop), „Neoinstituţionalismul: o schimbare de paradigmă în analiza organizaţională", *Revista de Cercetări Sociale*, nr. 3, 1994.

BCU IAŞI / CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Caracteristici ale modelelor de luare a deciziei

Denumirea modelului	Denumiri alternative	Informația	Mediul (și nivelul de incertitudine din mediu)	Criterii/ raționalitate	Cum se ia decizia (cum se selectează soluția)	Costuri
1. *Modelul rațional*	Modelul deciziei certe într-o lume strict deterministă	completă	– stabil, predictibil; – determinist; – nu există incertitudine; – se află sub controlul celui care ia decizia.	raționale	Un expert suprem, complet informat și nesubiectiv ia decizia (alege soluția) perfectă.	inexistente
2. *Modelul raționalității limitate*	Modelul deciziei certe de tip probabilist	limitată	Stabil în interiorul grupului care ia decizia (coaliția).	– raționalitate limitată; – de satisfacere; – interesul coaliției.	– satisfacere; – subiectivă; – cea mai bună soluție dintre cele disponibile.	scăzute

BCU "MIHAI EMINESCU" UNIVERSITY LIBRARY

Denumirea modelului	Denumiri alternative	Informaţia	Mediul (şi nivelul de incertitudine din mediu)	Criterii/ raţionalitate	Cum se ia decizia (cum se selectează soluţia)	Costuri
3. *Modelul nestructurat*	Modelul antreprenorial/al deciziei în incertitudine persistentă	nu este disponibilă	– foarte instabil; – evenimente neaşteptate; – incertitudine mare.	– obstacole; – încercare şi eroare.	– ciclic; – când apar obstacolele se merge înapoi la start.	mari
4. *Modelul incrementalist*	Modelul cibernetic	– disponibilă în realitate; – furnizată.	– relativ stabil; – mici schimbări în mediu.	corecţie/evitarea greşelilor	– adaptarea soluţiilor la micile schimbări de informaţie/mediu; – incremental; – pas cu pas.	scăzute
5. *Modelul „coş de gunoi" (garbage can)*	Modelul soluţiilor preexistente	Creată (sub forma noilor soluţii).	Incertitudine mare legată de probleme, şi nu de soluţii.	creativitate, disponibilitate a soluţiilor	Soluţiile apar primele şi apoi se identifică „problemele" cărora le răspund. Problema trebuie să fie identificată.	depind de utilitatea soluţiilor

BCU CENTRAL UNIVERSITAR LIBRARY

Modelele de luare a deciziei și corespondența lor în modalitățile de selecție a speciilor

Denumirea clasică a modelului	Denumirea metaforică	Cum se ia decizia (cum se selectează soluția în situația teoretică)	Corespondența modelului în modalități de selecție a speciilor (soluțiile = specii de animale sau plante)
1. *Modelul rațional*	„Dumnezeu decide"	Un expert suprem, complet informat și nesubiectiv ia decizia (alege soluția) perfectă.	*Dumnezeu/o putere supranaturală selectează cea mai bună soluție : ființa umană (inteligentă, adaptabilă etc.).*
2. *Modelul raționalității limitate*	„Arca lui Noe"	– satisfacere ; – subiectivă ; – cea mai bună soluție dintre cele disponibile.	*Speciile selectate de Noe pe arca lui pentru a fi salvate : au fost alese speciile disponibile, folositoare pe timpul Potopului etc.*
3. *Modelul nestructurat*	„Meteoriți și dinozauri"	– ciclic ; – când apar obstacolele, se merge înapoi la start.	*Selecția speciilor după dezastrele naturale (dinozauri, mamuți etc.).*
4. *Modelul incrementalist*	„Evoluția speciilor"	– adaptarea soluțiilor la micile schimbări de informație/mediu ; – incremental ; – pas cu pas.	*Evoluția speciilor fără dezastre naturale/ale mediului (teoria lui Charles Darwin).*
5. *Modelul „coșului de gunoi" (garbage can)*	„Avem monștrii, ce facem cu ei?"	Soluțiile apar primele și apoi se identifică „problemele" cărora le răspund. Problema trebuie să fie identificată.	*Specii noi inventate : monștri, inginerie genetică, animație (de exemplu, Spiderman, monștri etc.).*

BCU IAȘI - CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

4.2.2. *Legătura între decizie şi autoritate*

Dincolo de caracteristicile sale şi de modelul de decizie adoptat, *procesul de luare a deciziei implică patru elemente*:

1. un decident (persoană, grup, organizaţie, colectivitate);
2. o problemă;
3. soluţia (soluţiile) de identificat, ierarhizat, ales şi implementat;
4. un evaluator al deciziei (care poate fi unul formal, intern sau extern, sau un evaluator informal).

Se observă similaritatea cu relaţia de autoritate: *decidentul* este de fapt *purtătorul autorităţii*; *problema* este *domeniul* de autoritate (competenţă); *soluţia* este *aserţiunea* purtătorului autorităţii, iar *evaluatorul* este *subiectul* autorităţii.

Validarea aserţiunilor managerului, deci a soluţiei problemei, este realizată prin evaluarea deciziei ca fiind corectă, şi astfel se menţine autoritatea. Deciziile greşite, incorecte, fac să înceteze relaţia de autoritate.

Se poate spune că există *mai multe tipuri de aserţiuni*:

- aserţiuni de tip *descriptiv*, referitoare la fapte/realităţi trecute sau prezente („pământul este rotund");
- aserţiuni de tip *predictiv*, care se referă la fapte sau acţiuni viitoare („Vom face 400 de km de autostradă în 2006", „Va fi un cutremur în 2007", „Veţi trăi bine!").

Diferenţa dintre cele două este evidentă, persoanele care nu iau decizii (pentru că nu sunt obligate să o facă) doar descriu situaţii trecute sau prezente, deci fac aserţiuni de tip descriptiv (care nu sunt mincinoase sau aberante) şi îşi conservă autoritatea.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

Managerii trebuie să ia decizii, să facă aserțiuni de tip predictiv. De aceea, autoritatea managerilor depinde în mare măsură de corectitudinea predicțiilor (deci de justețea deciziilor lor).

Este cauza pentru care la început guvernările au credibilitate care în timp „se erodează" ; de aceea, o imagine publică ce este cosmetizată ține până când statisticile dovedesc contrariul (ministrul Flutur era propus chiar ca alternativă de prim-ministru cu jumătate de an în urmă). Discrepanța dintre declarațiile de tip predictiv și realitate erodează rapid autoritatea.

Comparațiile dintre prim-miniștri și președinți în România ne arată că primii, obligați prin natura funcției să ia decizii acționale și să facă afirmații/aserțiuni de tip predictiv în măsură mai mare decât președinții, și-au erodat mult mai rapid autoritatea și, implicit, au pierdut susținerea publicului.

Oricum, în timp, probabilitatea de a „greși", de a face predicții nevalidate, crește, așa că autoritatea se diluează oricum. Este motivul pentru care, și în cazul celor mai buni manageri, o perioadă prea lungă de conducere determină diluarea autorității și poate fi periculoasă pentru performanțele organizației.

De asemenea, cramponarea în funcție (mai ales a dictatorilor sau a managerilor care au „cosmetizat" rezultate, fapte etc.) este determinată de teama că, odată dezvăluite adevărurile ascunse, autoritatea lor va scădea în mod dramatic.

În cazul dictatorilor (vezi Stalin, Hitler, Ceaușescu), apare un *abuz de (non)autoritate de domeniu*, unul de tip negativ, foștii subiecți ai autorității transferând lipsa de autoritate a foștilor purtători de autoritate de la domeniile în care deciziile lor s-au dovedit greșite spre alte domenii, anulându-le autoritatea în ansamblu.

Acest efect s-a constatat și la liderii politici care nu au fost considerați dictatori, însă care au ascuns anumite realități/informații

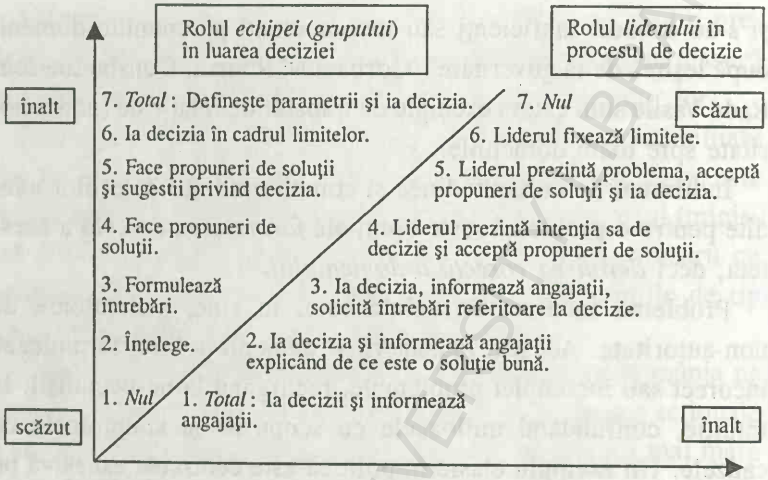
şi s-au dovedit ineficienţi sau incompetenţi pe anumite domenii după ieşirea de la guvernare: Gorbaciov, Roman, Constantinescu, Radu Vasile sunt câteva exemple de transfer de relaţie de (non)autoritate spre toate domeniile.

Indiferent de corectitudinea şi completitudinea soluţiilor gândite pentru o problemă, este esenţială *formularea corectă* a acesteia, deci *definirea corectă a domeniului*.

Problema incorect formulată este, în sine, generatoare de non-autoritate. Adesea, managerii şi oamenii politici formulează incorect sau incomplet problemele, recurgând la nespecialişti, la intuiţie, confundând mijloacele cu scopurile şi simptomele cu cauzele. Un exemplu clasic în politică este centrarea excesivă pe imaginea cosmetizată ca sursă a autorităţii (soluţie valabilă de obicei pe termen scurt), şi nu pe fapte, pe acţiuni concrete, care să asigure menţinerea autorităţii pe termen lung. Toate guvernele din România ultimilor ani au făcut această greşeală şi au pierdut susţinerea electoratului fără excepţie. Deciziile SUA şi ale Marii Britanii privind invadarea Irakului sunt, de asemenea, exemple de susţinere publică iniţială şi autoritate bazată pe imagine şi informaţii false referitoare la un pretins pericol nuclear care, ulterior, au fost baza contestaţiilor şi erodării autorităţii liderilor celor două guverne.

Decizia colectivă este o modalitate de diluare a autorităţii individuale în cazul deciziilor de succes, dar şi de reducere a riscului de sancţiune drastică a managerului în caz de eşec.

Fără a putea susţine afirmaţia prin cercetări concrete, estimez că puţini manageri din România sunt conştienţi de importanţa proceselor de luare a deciziilor şi a unor mecanisme precum participarea grupurilor la luarea deciziilor (în cazul grupurilor competente şi al unor decizii şi contexte decizionale adecvate).



Graficul 1. *Niveluri de participare a grupului și liderului la luarea deciziei*

Ca urmare, ei promovează un model mai degrabă de inspirație comunistă, bazat pe liderul autocratic atoateștiutor, care controlează tot, dă indicații prețioase, poate face excepții, compromisuri, chiar abuzuri fără consecințe grave. Ignorarea colegilor este însoțită de o ignorare frecventă a clienților, a beneficiarilor organizațiilor și a competitorilor din mediul organizațional.

Câteva consecințe sunt ușor de verificat: fluctuația de personal este foarte mare în organizațiile din România, aceasta implicând și costuri uriașe; adesea, nu există departamente de marketing, de resurse umane; deciziile nu se bazează pe procese raționale; sunt utilizați neprofesioniști, persoane lipsite de autoritate epistemică în domeniile respective; sunt extrem de frecvente abuzurile de autoritate de domeniu și de subiecți etc.

Întrebări şi teme recapitulative

1. Care sunt domeniile în care puteţi spune că sunteţi o autoritate epistemică şi pentru cine (ce subiecţi)?
2. Dar şeful dumneavoastră direct?
3. Care sunt competenţele dumneavoastră personale pe care cei din jur ar fi surprinşi să le afle?
4. Daţi exemple de abuzuri de autoritate de domeniu şi de subiect pe care le-aţi comis personal.
5. Daţi exemple de abuzuri de autoritate flagrante pe care le puteţi identifica în propria organizaţie şi/sau în diverse domenii din viaţa publică.
6. Aplicaţi analiza concordanţei între obiectivele personale şi cele ale organizaţiei, pe care aţi făcut-o în capitolul 1, la analiza tipului de autoritate deontică pe care o exercită şeful dumneavoastră pentru a vă determina să vă realizaţi sarcinile (de solidaritate sau de sancţionare).
7. Cum se face delegarea autorităţii în organizaţia dumneavoastră?
8. Evaluaţi nivelul de reglementare şi tipul de autoritate deontică din cadrul organizaţiei în care lucraţi.

4.3. Stiluri de conducere

Am discutat în capitolele anterioare despre presupoziţiile de la care pornesc managerii şi despre felul cum se adaptează la context în exercitarea puterii potrivit teoriilor contingenţei. Rezultatele presupoziţiilor lor sau ale adaptării la contextul situaţional sunt *stilurile sau modelele de conducere*, adică *modalităţile prin care managerii abordează problemele în organizaţii*.

Zlate, de exemplu, prezintă definiții ale unor specialiști care consideră că stilul de conducere poate fi definit, pe de-o parte, în manieră behavioristă drept „multitudinea de caracteristici ale comportamentului conducătorului" (2004b, p. 95) și, fiind vorba despre comportament, acesta poate fi schimbat, îmbunătățit; pe de altă parte, Zlate arată că alți autori, începând cu Fielder, disociază comportamentul unui conducător de stilul său de conducere, care se referă la caracteristicile acțiunilor sale și nu poate fi schimbat, fiind o „variabilă pur interioară legată de trăsăturile bazale ale personalității" (2004b, p. 96).

Lussier și Achua (2004) consideră că *modelele* și *stilurile* sunt termeni interșanjabili. Dincolo de acest lucru, autorul pare că folosește prea des termenul *model* atunci când discută despre modelele *prescriptive* și mai des termenul *stil* (dar și *modele*) atunci când vorbește despre „modelele" *descriptive*, care descriu un comportament de conducere după ce a fost exercitat (Lussier și Achua, 2004, pp. 159-161).

Nu intenționez să reinterpretez cartea foarte bună a lui Lussier și Achua; observația mea constituie motivul pentru a analiza modul în care dezvoltăm și folosim modele sau stiluri de conducere.

Consider că, în limbajul obișnuit, oamenii folosesc termenul *model* mai mult cu sensul de exemplu, ceva ce poate fi replicat, urmat (de exemplu, un etalon), aprioric (existent dinainte), și termenul *stil* pentru a descrie modul personal, unic, al cuiva de a face ceva (se îmbracă, se joacă, se comportă), ceea ce este mai degrabă aposterioric (existent înainte de a fi descris) și dificil de imitat, de replicat.

Un „model de conducere/leadership" poate fi văzut ca o soluție prescriptivă la o situație dată; soluția este teoretică (un tip-ideal, în limbajul lui Weber), mai degrabă decât reală. Pe de altă parte,

un „stil de conducere/leadership" este mai mult legat de tipurile/modurile reale de comportament existente în organizaţii. Cu alte cuvinte, oamenii de ştiinţă, cercetătorii, teoreticienii creează şi descriu „modele de conducere", liderii au şi vorbesc despre „stilurile lor de conducere".

Două exemple de modele/stiluri de conducere

Există stiluri variate de conducere descrise în manuale, de obicei pornind de la diverse teorii şi/sau cercetări. De asemenea, sunt şi suprapuneri şi uneori amestecuri şi/sau simplificări ale criteriilor.

Pentru a descrie modelele de conducere, consider ca fiind esenţiale:

1. teoriile (teoria contingenţei, comportamentală etc.);
2. contextul (grupul/caracteristicile celor ce le urmează, presiunea timpului, tipul de decizie etc.);
3. scopul în care sunt folosite modelele:
   - prescriptive (spun liderilor ce model să folosească într-o situaţie dată),
   - descriptive (liderii aleg modelul pe baza propriei judecăţi, iar ulterior, *post factum*, el este descris).

Dintre clasificările stilurilor de conducere foarte cunoscute, amintesc:

- *autoritar*, *democrat* şi *permisiv* (*laissez-faire*), clasificare lansată de Kurt Lewin şi colaboratorii săi la sfârşitul anilor '30 şi extrem de citată în lucrările din România (Vlăsceanu, 1993; Zlate, 2004b);
- cele cinci stiluri rezultate din încrucişarea criteriilor „centrare pe oameni" *versus* „centrare pe producţie", care au rezultat în

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

celebra *grilă managerială* elaborată de Robert Blake şi Jane Mouton (vezi Vlăsceanu, 1993; Zlate, 2004b):

- stil centrat pe grup,
- stil centrat pe sarcină,
- stil mediu oscilant,
- stil populist,
- stil secătuit.

Dintre modelele descrise în literatura de specialitate, am ales spre analiză mai detaliată două, care sunt mai degrabă simple şi uşor de înţeles: modelul *autoritar* (*autocratic*) *versus* modelul *democratic*. Acestea sunt mai curând comportamentale (şi descriptive), decât orientate contingent (şi prescriptive); reprezintă mai degrabă referinţe polare, decât un continuum, precum modelele normative sau cel al lui Schmidt (Lussier şi Achua, 2004, pp. 147, 157-158).

Pentru a descrie cele două modele de conducere/leadership, voi utiliza un set de criterii selectate din diverşi autori, pe care le consider esenţiale pentru orice proces de conducere.

Există multe alte modele de conducere pe care le putem utiliza, dar este foarte dificil, în opinia mea, să pornim de la clasificări şi modele şi este mult mai semnificativ să descriem *post factum* caracteristicile stilului de conducere al cuiva sau propriul stil de conducere şi să-l corectăm în funcţie de teorie.

Criterii ⇩	Modelul autoritar	Modelul democratic
1. Se centrează pe:	Sarcini/realizări	Oameni
2. Abordarea privind luarea deciziei	Non-participativă, directivă	Participativă
3. Autoritatea	Centralizată (preferă să controleze el totul)	Descentralizată, delegată

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

Criterii ⇩	Modelul autoritar	Modelul democratic
4. Abordarea privind rezolvarea de probleme	Conflict/confruntare	Cooperare/negociere
5. Strategia motivaţională	Extrinsecă şi negativă (bazată pe sancţiuni)	Intrinsecă şi pozitivă (bazată pe recompense)
6. Valorile promovate	Muncă, conformism	Libertate, permisivitate, creativitate
7. Grup/susţinători	Slab educaţi, puţin implicaţi	Înalt educaţi, foarte implicaţi

Fără să afirm că managerii nu se schimbă, nu se adaptează, cred totuşi că este dificil ca persoanele care, prin educaţie şi experienţă, prin socializare, sunt înclinate spre un stil de conducere autoritar să se comporte ca lideri cu stil de conducere democrat sau chiar permisiv, care încurajează participarea la luarea deciziilor, care se centrează pe oameni şi relaţii, şi nu pe sarcini ş.a.m.d. Mai degrabă, se poate spune că managerii ar trebui aleşi în funcţie de grup, de situaţiile cele mai frecvente în care se află organizaţia, astfel încât să existe o compatibilitate între toate aceste elemente.

Dincolo de dezbaterile pe marginea stilurilor de conducere, rolul managementului ca resursă în organizaţie este greu de contestat. În aceleaşi contexte (simultan în organizaţii diferite sau succesiv în aceeaşi organizaţie), diverşi conducători au înregistrat performanţe diferite.

Evidenţa meritelor managementului a condus la o valorizare a managerilor eficienţi, recompensaţi prin acordarea unor salarii exorbitante în ultimele decenii în companiile puternice, mai ales în cele din SUA. Această creştere fără precedent a veniturilor pentru directorii executivi de marcă este o temă de dezbatere tot

mai frecventă în Occident, așa că am abordat-o și eu pentru semnificațiile multiple și pentru relevanța ei în viitor și pentru România.

Merită directorii executivi salarii uriașe?

- *Directorul executiv al Citigroup Inc., Sanford Weill, a încasat în anul 2000 196,2 milioane de dolari sub formă de acțiuni, plus alte 18,4 milioane de dolari sub formă de bonusuri.*
- *În anul 2002, pachetul de venituri medii pentru directorii executivi (CEO) era de 10,83 milioane de dolari.*
- *Salariul mediu pentru un director executiv este astfel de peste 400 de ori mai mare decât salariul mediu al unui angajat.*
- *Valoarea medie a salariului unui CEO a crescut până la 6 procente în 2002 – mai mult decât dublu față de creșterea salarială pentru restul angajaților.*
  (Conform The New York Times *și Hirschey, 2003, p. 245)*

Dincolo de exemple și de medii, problema salariilor directorilor executivi[1] ai marilor companii, care sunt supraplătiți, este de fapt o chestiune de analiză de cost/beneficiu, adică o problemă de motivație și eficiență.

Pe de o parte, în abordarea economică, ar trebui să discutăm dacă banii cheltuiți pe salariul unui director executiv și pe alte recompense conduc la ceea ce compania se așteptă; de asemenea, care ar fi salariul optim pentru un

1. *Chief executive officer* (engl.).

BUMA CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

CEO? Care ar fi salariul ce ar furniza cel mai bun profit marginal pentru acţionari? Nu este o sarcină uşoară, atâta vreme cât nu putem face experimente cu companii reale şi manageri şi nu putem testa salarii alternative. Pe de altă parte, din punct de vedere sociologic, putem analiza ce rol are motivaţia prin stimulente financiare. Problema motivaţiei extrinseci *versus* motivaţia intrinsecă, în acest caz, şi a consecinţelor supramotivaţiei asupra performanţelor sunt cele mai importante.

Baza acestei dezbateri este: primeşte compania suficient în schimbul cheltuielilor pentru directorii săi?

*Ce este un CEO (*chief executive officer*) sau un manager ?*

Putem afirma că un manager este conducătorul unei companii, liderul ce „arată direcţia, calea" şi este urmat de angajaţi.

Atunci, ce este un bun manager ?

Întrucât afacerea presupune profit, un bun manager trebuie să fie cel care ştie calea cea bună, calea spre „mai ieftin, mai rapid, mai bun", spre *mai mult profit* pentru acţionari. Salariul unui bun manager este o investiţie care va produce profit ca şi o inovaţie, un nou produs sau un anumit bun. Dacă profitul $\pi = f(K, L, T)$, salariul directorului este o importantă investiţie în variabila capital (K).

Cum evaluăm cât de bun este un manager ?

Pentru angajaţii obişnuiţi, există *criterii clare* de măsurare a performanţelor şi de stabilire a salariilor; pentru muncitori, programul zilnic de lucru este fixat (de exemplu, opt sau mai multe ore pe zi), iar sarcinile specifice trebuie

să fie îndeplinite pentru a primi în schimb salariul pentru munca depusă.

În ceea ce privește salariile enorme ale directorilor (media este de peste 400 de ori salariul mediu al unui muncitor), *logica recompenselor pare distorsionată*, iar în multe cazuri nu există nici un criteriu clar de legătură între recompense și performanțe. O logică simplă ar avea în vedere faptul că, dacă stimulentele financiare sunt un factor motivator care produce modificarea comportamentului, atunci, dacă un CEO va fi mai bine plătit, el/ea va conduce compania spre performanțe mai mari. Ce se va întâmpla în cazul în care nu va avea astfel de performanțe?

Stimulentele financiare „sunt mai eficiente atunci când *sunt legate de performanțe bune*". A lega performanța de acordarea de acțiuni managerilor poate fi un factor motivator, deoarece directorii „participă la succesul financiar al firmei prin acțiunile pe care le posedă" (Du Brin, 2005, p. 137). Companiile care folosesc acordarea de acțiuni ca factor motivant pentru CEO vor conecta în mod obiectiv performanța directorilor cu venitul potențial pe care îl primesc. Acesta este un mod transparent de a furniza stimulente, care determină o atitudine foarte activă și fidelă/ constantă din partea unui manager.

Oricum, care este diferența dintre, de exemplu, 195 de milioane și 196 de milioane de dolari pentru salariul unui CEO? Acel milion în plus determină vreo diferență în ceea ce privește performanțele managerului? Considerăm că unele salarii merg chiar dincolo de argumentele raționale și ele trebuie să fie mai mult rezultatul unor factori specifici/

deosebiţi, precum starea/dispoziţia negociatorilor, decât al unor calcule raţionale, obiective.

Reprezintă banii singurul factor motivant pentru performanţe bune? Este un factor important, dar sunt şi alţi factori intrinseci care pot fi stimulaţi prin diverse metode. Oamenii muncesc nu numai pentru bani, unii lucrează şi obţin performanţe fiindcă le plac sarcinile, provocările sau sunt dedicaţi unei cauze.

Un factor important al creşterii uriaşe a salariilor managerilor trebuie să fie faptul că ei consideră salariul mai mult decât alte stimulente o măsură a valorii lor în comparaţie cu alţi manageri sau cu ei înşişi în trecut. De vreme ce salariile de top sunt publicate de revista *Forbes* şi se discută în mod public, poziţia în ierarhii este furnizată de salarii care devin un fel de scor personal pentru managerii ambiţioşi. De aici, provocarea de a fi mai bine plasat determină provocarea de a obţine un salariu mai mare. Astfel, a face publice salariile managerilor nu este un lucru dezirabil şi pozitiv pentru mediul de afaceri, ca să nu mai vorbim despre bârfa din interiorul companiilor şi comentariile altor angajaţi.

O abordare interesantă despre salarii este aceea a persoanelor supraplătite, pentru care salariile exagerate vor deveni un factor demotivant, care le va influenţa negativ performanţele. Cea mai bogată echipă de fotbal din lume, Real Madrid, are jucătorii cel mai bine plătiţi, achiziţionaţi de la competitori la preţuri enorme şi cu stimulente financiare pentru ei. Performanţele lor nu s-au ridicat la nivelul aşteptat din diverse motive, printre care lipsa de coeziune

din interiorul echipei şi încercarea disperată a jucătorilor de a performa pe măsura salariilor uriaşe. Au pierdut multe jocuri împotriva unor echipe care aveau în componenţa lor jucători de zece ori mai prost plătiţi.

În concluzie, stimulentele financiare predomină în cazul directorilor executivi (CEO). Ele sunt exagerate, dincolo de orice calcul raţional legat de performanţă sau de veniturile celorlalţi angajaţi. Ele pot conduce la un management de calitate, dar, crescute în mod iraţional, pot chiar demotiva. Un posibil motiv pentru competiţia dintre directori în obţinerea de salarii mai bune ar putea fi ierarhiile realizate anual de către mass-media, care îi listează în funcţie de salarii. De aceea, salariile managerilor ar trebui să fie confidenţiale. Asigurând venitul unui director în funcţie de performanţele prin *acordarea de acţiuni* şi de alte stimulente este cel mai bun mod de a securiza investiţia companiei într-un capital dificil de cuantificat, cum este directorul executiv (CEO).

Exerciţiu

Utilizând cele două stiluri/modele de conducere descrise mai sus cu toate dimensiunile lor şi celelalte cunoştinţe acumulate până acum, analizează stilul/modelul tău actual sau potenţial de conducere sau modelul unei persoane pe care o cunoşti foarte bine (de exemplu, şeful direct).

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.4. Procesul de motivare în organizaţii

Alături de luarea deciziilor, conducere şi control, *motivarea* este unul dintre procesele importante în cadrul organizaţiilor. Ea este procesul prin care managerii îşi influenţează subordonaţii să facă eforturi pentru a atinge în mod eficient obiectivele organizaţiei.

Procesul de motivare presupune un răspuns la nevoile specifice ale angajaţilor şi o adaptare la context, prin care acestora le creşte satisfacţia cu munca şi, implicit, productivitatea muncii, deci *performanţa*.

Motivaţia este rezultatul, consecinţa interacţiunii dintre individ, sarcina de îndeplinit şi mediul exterior. Este „măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop" (Johns, 1996, p. 150).

Există mai multe tipuri de motivatori, în general ei fiind plasaţi pe două dimensiuni, în funcţie de ţinta motivaţiei şi de tipul de motivaţie:

- Dimensiunea *intrinsec/extrinsec* se referă la faptul că motivaţia poate fi una interioară individului, determinată de factori interiori, de personalitate, de propriul sistem de valori, sau una exterioară lui, datorată unor factori externi, unor stimulente.
- Tipul de motivaţie, *pozitivă sau negativă*, presupune o abordare de tip recompensă (motivaţie pozitivă) sau de tip sancţiune, pedeapsă (motivaţie negativă).

Cele mai multe teorii ale motivaţiei se centrează pe legătura dintre motivaţie (motivatori) şi nevoile angajaţilor. Ideea de bază a acestor teorii este aceea că individul va fi motivat să muncească şi să facă performanţă dacă ceea ce primeşte în schimb răspunde (satisface) nevoilor (nevoile) personale.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Poate cea mai citată şi mai cunoscută teorie privind nevoile este aceea a lui Abraham Maslow, care, pornind de la experienţa de psiholog practician, a descris o piramidă a nevoilor umane compusă din cinci niveluri (tipuri de nevoi), aşa cum se observă în figura următoare.

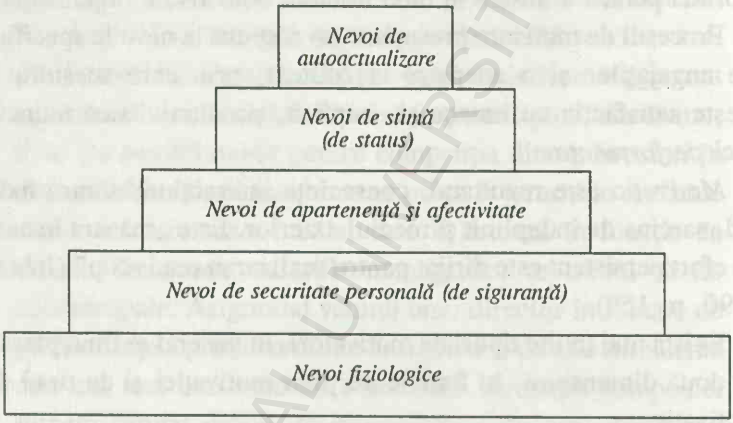


Figura 3. *Piramida nevoilor după A. Maslow*

Nevoile fiziologice sunt cele fără a căror satisfacere fiinţele umane nu ar supravieţui: apa, hrana, oxigenul, îmbrăcămintea şi temperatura adecvate. Acestea sunt principala preocupare a individului până în momentul când sunt satisfăcute.

Nevoile de securitate personală sau *de siguranţă* se referă la condiţiile de viaţă sigură (acasă, în comunitate), la locul de muncă, la un serviciu sigur, la un viitor la fel de sigur, garantat de asigurări sociale şi medicale.

Nevoile de apartenenţă şi afectivitate se referă la individul care a trecut de nivelul nevoilor „materiale", fiziologice şi de securitate, pe care le are satisfăcute, şi simte nevoia de interacţiune

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

cu ceilalţi, care să-i ofere companie, comunicare, afectivitate, dragoste, satisfacţie sexuală: familie, prieteni, colegi, vecini etc.

Nevoile de stimă sau *de status* apar atunci când subiectul are nevoia de afiliere/apartenenţă satisfăcută. El va dori să aibă recunoaştere, o poziţie în cadrul grupului, să dobândească respect, stimă, recunoaşterea meritelor. Promovările, diplomele şi funcţiile sunt câteva dintre modalităţile de recunoaştere a statusului cuiva şi sunt foarte importante pentru cei care au ajuns la acest nivel.

Nevoile de autoactualizare sau *autorealizare* sunt cele mai complexe şi mai greu de atins. Ele se referă la împlinirea profesională, la atingerea năzuinţelor ascunse, la autodepăşire. Pentru a atinge acest nivel, angajaţii au nevoie de oportunităţi, de a fi creativi, de a-şi valorifica ideile şi potenţialul încă nefolosit.

Maslow a plasat nevoile pe o scală ierarhică deoarece satisfacerea lor are loc, în general, într-o anumită ordine, de la cele de la baza piramidei, fiziologice, spre cele superioare, de stimă (de status) şi de autoactualizare, foarte rar trecându-se la un nivel superior fără ca primele să fie satisfăcute. În acelaşi timp, *odată satisfăcute, nevoile nu mai sunt motivaţionale*; doar cele nesatisfăcute şi în curs sau posibil să fie satisfăcute motivează puternic subiecţii.

Clayton Alderfer a elaborat o teorie a motivaţiei cu o structură similară celei piramidale a lui Maslow, dar limitată la trei dimensiuni referitoare la tot atâtea categorii de nevoi:

- existenţă;
- relaţionare;
- dezvoltare.

Numită teoria ERD (în engleză, *ERG*), de la iniţialele celor trei categorii de nevoi, teoria lui Alderfer se deosebeşte de cea a

lui Maslow prin faptul că nu presupune o ierarhie rigidă şi nici condiţionarea abordării unor nevoi de rang superior (de dezvoltare, spre exemplu) de satisfacerea celor de rang inferior (Alderfer, *apud* Johns, 1996, pp. 155-156).

Această teorie este interesantă şi pentru că susţine că individul este motivat şi de noi acumulări la categorii ale nevoilor aparent satisfăcute anterior, mai ales atunci când pe celelalte niveluri nu înregistrează „succese" semnificative (Alderfer, *apud* Johns, 1996).

Frederick Herzberg a lansat o teorie a motivaţiei determinată de *două categorii de factori : motivatori* şi *demotivatori*. Factorii din prima categorie sunt *intrinseci individului* şi *sarcinii*, produc *satisfacţie cu munca* şi cresc *performanţa*.

Exemple de factori motivatori : responsabilitate, recunoaştere, sarcină interesantă, provocatoare, avansare profesională etc.

Cea de-a doua categorie, factorii *demotivatori*, numiţi şi factori de igienă, sunt extrinseci, ţin de contextul şi de mediul individului şi sarcinii de realizat şi nu produc satisfacţie cu munca, ci, dimpotrivă, nemulţumire, reducerea satisfacţiei şi deci demotivare atunci când lipsesc parţial sau total.

Exemple de factori demotivatori : salarii insuficiente, condiţii de muncă proaste, şefi de proastă calitate, slujbă „ruşinoasă" sau neplăcută, lipsa schemelor de asigurare socială şi medicală etc. (Du Brin, 2005).

Iată cum funcţionează teoria lui Herzberg :

Situaţie	Motivatori prezenţi	Motivatori şi demotivatori absenţi	Demotivatori prezenţi
Consecinţe	Satisfacţie cu munca ridicată, performanţă ridicată.	Satisfacţie cu munca şi performanţe neutre, medii normale.	Scad satisfacţia cu munca şi performanţele.

BCUKS CLUJ-NAPOCA LIBRARY

Situaţie	Motivatori prezenţi	Motivatori şi demotivatori absenţi	Demotivatori prezenţi
Exemple	O sarcină nouă, interesantă, a cărei îndeplinire va implica recunoaşterea meritelor şi promovarea.	Sarcină rutinieră, normală, nici un fel de consecinţe pozitive ale îndeplinirii sarcinilor, salarii corecte şi constante, condiţii de muncă suficiente etc.	Salarii insuficiente sau reduse, condiţii de muncă proaste, pericolul concedierii, şef iresponsabil, relaţii proaste cu colegii etc.

Alte teorii semnificative referitoare la motivaţie sunt:

- *Teoria* scopurilor (*goal theory*) porneşte de la premisa că performanţa este rezultatul scopurilor pe care le are un individ, care, la rândul lor, sunt determinate de valorile acestuia. Legătura dintre scopuri şi performanţă fiind esenţială, caracteristicile scopurilor unui individ sau grup devin, de asemenea, esenţiale. Conform studiilor, creşterea performanţei este determinată de: gradul de concreteţe (precizie) şi de dificultate a scopurilor, măsura în care sunt acceptate de executant, feedbackul şi evaluarea îndeplinirii lor etc. (Locke şi Latham, *apud* Du Brin, 2005, pp. 109-110).
- *Teoria întăririi motivaţionale* (*reinforcement theory*) se referă la determinarea comportamentului de către consecinţele lui, adică de recompensele şi pedepsele care le sunt acordate indivizilor ca răspuns la adoptarea unui anumit comportament.

În funcţie de tipul consecinţei (pozitivă sau negativă) şi de măsura care se ia (se acordă sau se retrage), apar patru tipuri

de strategie de întărire a motivaţiei subiectului de a adopta un anumit comportament:

		Tipul consecinţei	
		Pozitivă (recompensă)	*Negativă (pedeapsă)*
Măsura luată	Acordare	Întărire pozitivă (acordarea recompensei)	Pedepsire
	Retragere	Pierderea recompensei	Întărire negativă (recompensare prin retragerea unei pedepse)

Sursa: Adaptare după Skinner, *apud* Du Brin, 2005, pp. 110-112

- *Teoria aşteptărilor* (autorul versiunii complete a acestei teorii este considerat Victor Vroom) leagă performanţa, rezultatele muncii, de aşteptările pe care indivizii le au de la munca pe care o fac; cu alte cuvinte, cu cât vor considera că anumite activităţi sunt atractive, avantajoase (în sensul că se aşteaptă la consecinţe pozitive pentru ei, dacă le realizează), cu atât vor fi mai motivaţi să le îndeplinească. Desigur, mai este nevoie ca angajaţii să se considere capabili să realizeze aceste acţiuni. În acelaşi timp, dacă după o perioadă aşteptările nu li se concretizează, subiecţii vor fi demotivaţi să continue (Johns, 1996).
- *Teoria echităţii* pune în ecuaţia productivităţii, a performanţelor, comparaţia pe care angajaţii o fac cu alţi angajaţi sau grupuri de angajaţi între raportul reciproc dintre eforturi şi recompense. Dacă nu apar inechităţi majore, angajaţii vor percepe relaţia de schimb dintre ei şi organizaţie ca fiind echitabilă şi vor menţine un nivel ridicat al motivaţiei; dacă ei constată inechităţi majore, vor fi nemulţumiţi, nivelul de satisfacţie cu munca va scădea, la fel şi performanţele (Johns, 1996). Posibila demotivare a unor angajaţi pe fondul diferenţelor de

salarii şi/sau a incompletitudinii informaţiei despre meritele celorlalţi este unul dintre motivele pentru care salariile sunt considerate confidenţiale de către companii.

Am trecut în revistă teoriile mai importante privind motivaţia. Dacă analizăm situaţiile concrete ale strategiilor motivaţionale pe care le întâlnim în mod tradiţional în organizaţiile româneşti, constatăm că, de cele mai multe ori, managementul se adresează nevoilor fiziologice (hrană, îmbrăcăminte, încălţăminte, locuinţă), prin acordarea de salarii mai mari, de prime, de bonusuri sau prin sancţiuni financiare.

Celelalte tipuri de nevoi sunt adesea ignorate, iar omul, angajatul, este tratat ca un *homo economicus*, care va produce mai mult dacă este plătit mai bine.

În realitate, nevoile sociale şi cele psihologice ale individului (de recunoaştere a meritelor, de apartenenţă la grup, de status şi rol etc.) sunt foarte importante şi trebuie luate în considerare pentru o creştere a productivităţii, a performanţelor.

Evaluarea periodică a angajaţilor (făcută de şeful direct) este o modalitate prin care se analizează nivelul de eficienţă al strategiei de motivare şi se creează baza pentru o ajustare a acesteia.

Lipsa de eficienţă a multor angajaţi este datorată uneori lipsei posibilităţilor de motivare (de exemplu, în organizaţiile publice cu restricţii birocratice) sau problemelor managerilor în a înţelege procesul motivaţional. Astfel, salarizarea făcându-se pe criterii predeterminate (vechime, studii etc.), nu există prea multe mijloace prin care recompensele să fie acordate diferenţiat, iar performanţa încurajată.

Probleme majore precum corupţia, birocraţia excesivă, lipsa de politeţe şi lipsa de respect faţă de cetăţean îşi au originea în sistemul deficitar de training, dar şi de motivare a angajaţilor.

Exercițiu

La ce nivel de satisfacere a unor nevoi concrete vă plasați?

i. Citiți tabelul următor de jos în sus și observați legătura dintre nivelul cumulat al veniturilor și nivelul de satisfacere a nevoilor din ierarhia lui Abraham Maslow.

ii. În ultima rubrică veți completa costurile lunare ale diverselor cheltuieli în propria dumneavoastră situație. Deoarece ierarhia și costurile sunt pur ipotetice, vor apărea cu certitudine diferențe în cazul dumneavoastră; reflectați asupra cauzelor diferențelor.

iii. Alegeți mai multe persoane *din propria organizație*, de la niveluri ierarhice diferite și ale căror venituri lunare le puteți estima, și încercați să le plasați la nivelurile corespunzătoare în tabel. Cât de relevantă pare să fie estimarea în cazul fiecăreia dintre ele?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nr. crt.	Nivelul în ierarhia lui Maslow	Utilitatea: ce presupun	Exemplificarea lor sub forma unor bunuri-servicii concrete	Costuri estimative*	Nivel estimativ lunar al veniturilor cumulate ce ar face posibil accesul la fiecare treaptă (în România)	*Pe care dintre aceste cheltuieli le efectuaţi şi cât vă costă lunar ?*
18	Nevoi de auto-actualizare	Îndeplinirea unor visuri personale, a unor idealuri, hobbyuri costisitoare etc.	Exemple: – acţiuni caritabile costisitoare; – zbor în spaţiu; – cumpărarea unei insule etc.	Uneori, extrem de mari, de mii sau zeci de mii de euro/lună	?	
17	Nevoi de status	Bunuri care în bună măsură răspund nevoilor de la baza ierarhiei, dar, prin confort şi preţ, vădesc un stil de viaţă şi un status ridicate	Locuinţă „scumpă”	Rate de 1 000 de euro/lună	2 200-3 000 de euro	
16			Vacanţe „scumpe”	1200-2400 de euro/an = 100-200 de euro/lună	1 200-1 950 de euro	
15			Acces în cluburi, în sălile de sport; petrecerea timpului liber; menţinerea sănătăţii etc.	100 de euro	1 100-1 750 de euro	

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nr. crt.	Nivelul în ierarhia lui Maslow	Utilitatea: ce presupun	Exemplificarea lor sub forma unor bunuri-servicii concrete	Costuri estimative*	Nivel estimativ lunar al veniturilor cumulate ce ar face posibil accesul la fiecare treaptă (în România)	*Pe care dintre aceste cheltuieli le efectuați și cât vă costă lunar ?*
14			Autoturism de marcă și alte elemente „de status": laptop, telefon etc.	Rate lunare: 300 de euro	1 000-1 650 de euro	
13			Cursuri/diplome postuniversitare: MBA, doctorat etc.	100-500 de euro	700-1 350 de euro	
12	Nevoi de afiliere/ apartenență	Cheltuieli pentru a forma și întreține relații	Costuri pentru a ieși în oraș cu prietenii, colegii etc.	50-100 de euro	600-850 de euro	
11			Cadouri pentru: zile de naștere, nunți, botezuri etc.	Medie lunară: 50-100 de euro	550-750 de euro	
10	Combinație: nevoi de securitate și de status	Cheltuieli de transport/deplasare	Autoturism ieftin	Rată + combustibil 135 de euro	500-650 de euro	
9			Transport în comun	15 euro	365-515 euro	

BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

Nr. crt.	Nivelul în ierarhia lui Maslow	Utilitatea: ce presupun	Exemplificarea lor sub forma unor bunuri-servicii concrete	Costuri estimative*	Nivel estimativ lunar al veniturilor cumulate ce ar face posibil accesul la fiecare treaptă (în România)	*Pe care dintre aceste cheltuieli le efectuați și cât vă costă lunar ?*
8	Nevoi fiziologice și de securitate	Obiecte de uz casnic: mobilier, televizor etc.	Frigider	Rate lunare cumulate de aproximativ 50 de euro	350-500 de euro	
7			Aragaz			
6			Televizor			
5			Mobilier minimal			
4		Locuință	Rată + întreținere	Aproximativ 300 de euro	450 de euro	
3			Chirie + întreținere	Aproximativ 150 de euro	300 de euro	
2		Îmbrăcăminte/ încălțăminte	Costuri lunare pentru a menține o garderobă minimală pentru toate anotimpurile	Aproximativ 50 de euro	150 de euro	
1		Hrană	Alimente și prepararea lor (pentru o lună)	Aproximativ 100 de euro	100 de euro	

* Costurile nu sunt rezultatul unor studii, ci estimări de lucru ale autorului pentru o persoană adultă care trăiește în mediul urban. Pentru familii (mai multe persoane), ele nu se multiplică proporțional, ci diferențiat, în funcție de tipul de cheltuieli.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.5. Conflictul în organizații

Conflictul este un proces extrem de important şi de prezent în viaţa organizaţiilor. El apare atunci când interesele diverşilor actori dintr-o organizaţie nu (mai) sunt comune, ci se ciocnesc, sunt divergente.

Potrivit unor autori, „managerii consumă între 20 şi 30% din timpul lor de muncă acţionând direct sau indirect pentru rezolvarea conflictelor" (Du Brin, 2005, p. 147).

Pentru a putea opera cu noţiunea de *conflict*, se impune o definiţie a acesteia.

Conflictul reprezintă procesul de apariţie, escaladare şi rezolvare a unor situaţii în care scopurile, obiectivele sau interesele unor indivizi sau grupuri din cadrul oganizaţiilor sunt divergente.

De exemplu, două departamente diferite (să zicem, de producţie şi de vânzări) nu se înţeleg adesea asupra caracteristicilor produselor, cei din producţie fiind interesaţi de caracteristicile tehnice, în timp ce departamentul de vânzări este interesat de scăderea costurilor şi de accentuarea caracteristicilor comerciale. În acelaşi timp, costurile finale reduse vor spori interesul pentru produs, dar reducerea costurilor de producţie va scădea performanţele acestuia, deci cererea pe termen mediu şi lung. Este un exemplu de conflict ce apare foarte frecvent în organizaţiile care implică producţie, iar gestionarea şi, eventual, soluţionarea lui în interesul organizaţiei necesită bune calităţi manageriale din partea conducerii.

În funcţie de entităţile aflate în conflict, acesta poate fi:

- interpersonal;
- intergrupal (între grupuri şi coaliţii rivale).

BCU ARGEȘ CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

În funcţie de forma de manifestare, putem întâlni conflicte:
- explicite (sau manifeste);
- latente (sau acoperite, mocnite).

Fondul de apariţie a conflictelor în organizaţii este *raritatea resurselor* (Vlăsceanu, 1993). Fiind întotdeauna limitate, resursele (financiare, de putere, de control etc.) sunt elementul ce determină entităţile oricărei organizaţii să intre *în competiţie* pentru a le obţine.

În funcţie de natura divergenţei între cele două entităţi aflate în conflict, apare următoarea distincţie (Zlate, 2004a):
- conflict de rol;
- conflict de scop.

Conflictul de rol presupune lipsa de delimitare clară a rolurilor indivizilor sau departamentelor în organizaţii şi suprapunerile de roluri sau apariţia unora neacoperite, dar şi nedorite de nimeni. Să ne imaginăm că două persoane din departamente diferite au sarcini conexe. Această situaţie apare adesea în cazuri noi, neprevăzute (în situaţii de criză, de exemplu); dacă nu se vor preciza clar limitele responsabilităţilor pentru fiecare departament sau persoană, cu certitudine vor apărea conflicte datorate încercării ambelor părţi de a face acelaşi lucru în acelaşi timp.

Conflictul de scop se referă la situaţia în care în acelaşi grup sau în aceeaşi organizaţie avem scopuri divergente, şi nu comune, fiecare parte încercând să-şi urmeze propriul scop, propriul interes. Acest comportament conduce la *diminuarea coeziunii grupului*, fapt ce afectează negativ performanţa (Zlate, 2004a, p. 187).

Multe conflicte organizaţionale se instituţionalizează adesea sub forma *atitudinilor*, *stereotipurilor*, *valorilor*, *credinţelor*,

ritualurilor şi a altor aspecte ale *culturii organizaţionale*[1]. Conflictele dintre departamentul de vânzări, cel care aduce banii în mod direct (şi, ca urmare, beneficiază de anumite privilegii, de o poziţie specială), şi alte departamente ale organizaţiei este unul foarte răspândit, chiar instituţionalizat. Adesea, cei de la vânzări cred că „fără ei, firma nu ar supravieţui", în timp ce „producţia" sau „cercetarea" îi consideră nişte „profitori" de pe urma muncii lor, care nu produc nimic concret, ci „doar vând", dar au bonusuri exagerate, nemeritate.

Mihaela Vlăsceanu (1993, p. 73) sintetizează trei abordări sau perspective diferite asupra conflictului:

- Perspectiva *integrativă* este abordarea celor centraţi pe relaţiile umane. Potrivit acestora, existenţa conflictelor interioare organizaţiei sau grupului are efecte negative şi trebuie eliminată prin construirea consensului, prin creşterea coeziunii grupului etc. Organizaţia trebuie tratată ca o familie în care armonia trebuie să domnească pentru binele tuturor.
- Perspectiva *pluralistă* consideră conflictul un element dezirabil în organizaţii, o modalitate de producere a performanţei prin competiţie. Caracterul limitat al resurselor şi natura umană caracterizată de competitivitate fac astfel încât conflictul să fie universal şi dezirabil; ca urmare, el nu trebuie respins, ci gestionat, folosit în interesul organizaţiei.
- Perspectiva *radicală* consideră conflictul justificat datorită dezechilibrului de putere şi control asupra resurselor; în acelaşi timp, el este considerat o modalitate de promovare a schimbării organizaţionale, în sensul restabilirii acelui echilibru prin

1. Pentru o analiză detaliată a surselor şi formelor de manifestare ale conflictului, vezi subcapitolul 6.2, în M. Vlăsceanu, *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, Bucureşti, 1993.

BCU CENTRALA UNIVERSITARA

manifestări antagonice deschise: revoluţii (Marx este unul dintre cei care au justificat astfel nevoia de revoluţie), greve etc. Perspectiva radicală, promovată de partidele comuniste sau anarhiste sau de unele mişcări sindicale, este mai pregnantă şi mai susţinută în perioadele de crize economice şi în medii sociale şi organizaţii caracterizate de polarizare socială exagerată, de privilegii, pe de-o parte, şi de privare, excludere şi nedreptăţi, pe de alta.

Adesea, cei care declanşează conflicte ştiu ce vor, ştiu unde vor să ajungă, dar există şi situaţii în care părţile aflate în conflict se confruntă fără să aibă soluţii clare, fără să ştie în ce direcţie doresc să meargă.

De asemenea, este semnificativ faptul că, adesea, conflictele nu pornesc de la diferenţe în privinţa obiectivelor sau scopurilor, care sunt aceleaşi pentru părţile aflate în conflict, ci de la modalităţile de atingere a acestora, de la calea de urmat pentru a atinge aceleaşi scopuri.

Thomas (1976, *apud* Vlăsceanu, 1993, p. 200) propune cinci stiluri de abordare a conflictului:

1. evitarea;
2. compromisul;
3. competiţia;
4. adaptarea;
5. colaborarea.

Evitarea presupune ignorarea conflictului, cu speranţa că va evolua într-un mod pozitiv sau va dispărea. Este o abordare specifică situaţiilor în care costurile estimate pentru conflict sunt mai mari decât beneficiile, aşa că nu este rentabilă declanşarea

unei confruntări. Principiul, adesea benefic, „timpul le rezolvă pe toate" nu funcţionează totuşi întotdeauna în favoarea celor care aşteaptă fără să intervină.

Compromisul presupune stoparea sau amânarea unui conflict prin negocierea părţilor sau intervenţia unei a treia părţi, un conciliator, un arbitru care să le ajute să ia o decizie privind împărţirea resurselor şi avantajelor aflate în dispută. Pentru a fi de durată, compromisul trebuie să fie reciproc avantajos, tranşat în interesul şi cu acordul tuturor părţilor aflate în conflict.

Competiţia sau *confruntarea* presupune o poziţie de avantaj, cu şanse de câştig, sau lipsa unei alternative; la ea trebuie să se recurgă doar în situaţii extreme, deoarece presupune un câştigător, dar şi un perdant. Pentru a fi o rezolvare de durată, acceptată de cel care pierde, competiţia trebuie să fie corectă, să aibă reguli clare, care să fie respectate.

Adaptarea este oarecum asemănătoare cu compromisul, dar nu presupune o soluţie definitivă, clară, ci mai degrabă o redefinire continuă a poziţiilor, îngăduinţă, respect reciproc între cei aflaţi în conflict.

Colaborarea presupune un joc cu sumă pozitivă; nu există nici un perdant, ci doar câştigători, pentru că au fost găsite scopuri comune (eventual supraordonate, la un nivel superior celor de la care s-a pornit conflictul), care transformă disputa în colaborare. Este situaţia în care un pericol extern sau o oportunitate uneşte, creşte coeziunea elementelor dintr-un grup sau dintr-o organizaţie anterior aflate în conflict. Doi competitori de pe piaţa naţională se pot uni, spre exemplu, pentru a face faţă unei concurenţe externe şi, după ce iniţial au fost în conflict, pot fuziona ulterior.

Oricare ar fi tipul de conflict, pentru părţi, este esenţial să fie bine evaluată situaţia şi consecinţele unei abordări sau a alteia

pentru maximizarea interesului propriu. Un element esenţial este analiza consecinţelor pe termen lung pentru fiecare acţiune şi evitarea câştigării bătăliilor şi pierderii războiului.

Exerciţiu

Consideraţi următoarele trei conflicte diferite:

1. Conflictul dintre sindicatul unei mari organizaţii industriale recent privatizate şi managementul acesteia, care a condus la grevă, proteste de stradă soldate cu blocarea unui drum naţional şi încetarea producţiei pe o perioadă de mai multe săptămâni, cu punerea în pericol a unor contracte importante ale organizaţiei.
2. Conflictul dintre diverşi fotbalişti (foarte buni, bine plătiţi etc.) ai unei mari echipe de fotbal, generat de concurenţa acerbă pe posturi.
3. Conflictul dintre PD şi PNL în viaţa politică din România, simultan cu cel dintre preşedintele Băsescu şi primul-ministru Tăriceanu.

i. Încercaţi să le explicaţi prin una dintre perspectivele teoretice de mai sus, precizând părţile aflate în conflict sau afectate de el, tipul de conflict şi cauzele declanşării lui.
ii. Cum (cu ce tehnică) ar trebui abordate conflictele de către părţile implicate?
iii. Cum aţi acţiona pentru soluţionarea conflictului respectiv?

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.6. Schimbarea organizațională

Organizațiile sunt entități dinamice. Precum organismele, ele se nasc (se constituie), cresc (ca număr de angajați, ca cifră de afaceri, ca valoare a acțiunilor etc.), se multiplică (prin înființare de filiale, prin francize etc.), se dezvoltă, se diversifică (prin introducerea de noi branduri, prin intrarea pe noi piețe etc.), se unifică (prin fuziuni, achiziții), se asociază (concerne, oligopoluri), trec prin crize (restructurare, repoziționare, restrângere de activitate) și, în final, dispar (prin faliment, desființare). *Toate aceste procese multiple și complexe de transformare a organizațiilor constituie schimbarea organizațională*. Într-o altă formulare, schimbarea organizațională este un proces prin care organizațiile își restructurează, își redefinesc structurile și culturile prezente, în scopul sporirii eficienței (Jones, 2004, p. 301).

O primă întrebare importantă referitoare la schimbarea organizațională este „De ce se schimbă organizațiile?".

Iată câteva variante de răspuns la această întrebare. Organizațiile se schimbă:

- pentru că au performanțe slabe;
- pentru a se adapta la schimbări de mediu exterior;
- pentru realizarea sau menținerea unui avantaj competițional (preț mai bun, calitate ridicată etc.) față de competitori;
- pentru a valorifica o inovație.

Există două surse ce determină schimbarea organizațională (Johns, 1996):

- *surse externe*: schimbarea este inițiată sau impusă de actori, de grupuri de interes (*stakeholders*) din exteriorul organizației;

- *surse interne*: schimbarea porneşte de la grupuri sau indivizi precum acţionarii, managementul, angajaţii.

O altă întrebare fundamentală se referă la obiectul schimbării: „Ce se poate schimba în organizaţii?". Printre altele, în procesele de schimbare organizaţională, se schimbă frecvent:

- obiectivele şi strategiile;
- tehnologia;
- resursele umane;
- structurile de organizare;
- mediul (inclusiv locul de funcţionare) (Johns, 1996, pp. 525-526).

Rezistenţa la schimbare

Adesea, procesul de schimbare organizaţională nu este perceput de toţi actorii drept „normal" şi nu este acceptat şi susţinut. De aceea, ca o reacţie la forţele schimbării, există forţe opuse lor, numite global „rezistenţă la schimbare". Iniţiativa unei schimbări organizaţionale naşte automat apariţia unei opoziţii, a unei forţe de sens opus sau, altfel spus, acţiunea naşte reacţiune.

Rezistenţa la schimbare se referă la lipsa susţinerii pentru schimbare sau la acţiunile de împiedicare a proceselor de schimbare organizaţională.

Cauzele cele mai frecvente ale *rezistenţei la schimbare* sunt:

1. raportul dintre avantaje şi dezavantaje, dintre beneficii şi costuri este negativ pentru individ sau grup;
2. conservatorismul, toleranţa redusă la schimbare;
3. lipsa de informare;
4. lipsa de înţelegere a avantajelor schimbării.

Kurt Lewin (1951, *apud* Jones, 2004) consideră că în orice organizaţie există două forţe: una favorabilă schimbării şi alta

care se opune acesteia. Potrivit acestei „teorii a câmpului de forţe", *pentru a promova o schimbare, este nevoie ca forţele favorabile ei să fie mai puternice decât cele rezistente la schimbare*; dacă această condiţie nu este îndeplinită, promotorii schimbării trebuie să întărească forţele favorabile acesteia, să reducă rezistenţa la schimbare a opoziţiei sau să facă ambele demersuri simultan.

Nu toate schimbările organizaţionale au patternuri de desfăşurare similare. Schimbarea organizaţională poate fi:

- lentă, normală, evolutivă;
- revoluţionară, provocată, radicală.

Schimbările lente presupun o preocupare continuă pentru îmbunătăţirea eficienţei organizaţiei. Una dintre abordările din categoria schimbărilor evolutive este *managementul calităţii totale* (*Total Quality Management*). Această tehnică presupune un efort constant, incremental, de îmbunătăţire a calităţii sau de reducere a preţului bunurilor sau serviciilor produse de organizaţie prin monitorizarea indicatorilor de performanţă, discuţii, inovaţii tehnologice şi organizaţionale etc.

Deşi abordarea pare tentantă pentru orice organizaţie, motiv pentru care s-a şi creat o modă în acest sens, nu întotdeauna astfel de programe au înregistrat rezultate pozitive. Fără existenţa unor promotori competenţi ai proiectului, fără organizare, fără o reală preocupare din partea managementului şi din partea angajaţilor pentru implementarea unui sistem eficient de management al calităţii, rezultatele pozitive se vor lăsa aşteptate.

Alte modalităţi de promovare a schimbărilor lente, incrementale, se referă la *flexibilizarea structurilor de organizare şi producţie* şi la *organizarea pe proiecte*, modalităţi prin care

schimbările sunt plasate la nivelul unor părţi mici din organizaţie, fiind uşor de asimilat în ansamblu.

Schimbările radicale presupun adevărate revoluţii, şocuri, în structura sau funcţionarea organizaţiei. Iată câteva dintre ele:

- retehnologizarea (schimbarea radicală a tehnologiei şi, implicit, a funcţionării organizaţiei);
- restructurarea (schimbări radicale în organizarea, structura şi cultura organizaţiei);
- restrângerea activităţii (reducerea personalului, produselor, producţiei etc.), astfel încât să se elimine sectoarele ineficiente şi să se salveze partea „sănătoasă" din organizaţie;
- informatizarea.

Două abordări teoretice distincte, deşi cu multe elemente comune, ale schimbării organizaţionale merită în mod deosebit menţionate: *teoriile ecologiei populaţiei* şi *teoriile instituţionaliste*.

Perspectiva teoriilor ecologiei populaţiei porneşte de la premisa că există populaţii de organizaţii care se află în competiţie pentru aceleaşi resurse într-un mediu economic dat. Numărul celor care supravieţuiesc şi au succes depinde de densitatea populaţiei de organizaţii şi de capacitatea lor de adaptare la mediu (identificarea de nişe de resurse, de noi nevoi sau noi categorii de beneficiari etc.).

Succesul organizaţiilor depinde de rapiditatea şi de inteligenţa cu care descoperă noile oportunităţi (resurse) şi se poziţionează bine în utilizarea lor. Unele organizaţii au succes pentru că intră primele într-un mediu nou, fără riscuri, altele pentru că evită riscurile învăţând din greşelile scump plătite de „pionierii" noului mediu. De asemenea, unele organizaţii se specializează pe o nişă clară, altele folosesc nişe multiple şi au totuşi succes.

Procesul de selecție naturală a organizațiilor presupune deci strategii diferite, adaptate la context.

Din perspectiva *teoriilor instituționaliste* privind organizațiile[1], schimbarea organizațională este în funcție de valorile și normele ce caracterizează mediul instituțional în care organizația funcționează. Creșterea capacității de supraviețuire și de dezvoltare a organizațiilor depinde de satisfacerea grupurilor de interese (*stakeholders*), a actorilor care influențează mediul exterior.

Precum indivizii, organizațiile se „socializează" în cadrul populației de organizații similare, ajungând să se copieze, să se imite reciproc (în privința strategiilor, organizării, culturilor, comportamentului), procesul fiind numit *izomorfism*.

Creșterea gradului de imitație, de asemănare, izomorfismul, este rezultatul unor procese de *coerciție* (mediul organizațional le constrânge să se adapteze la cerințele societății, ale grupurilor de interese), de *mimetism* (imitarea intenționată a celor care au succes pentru a căpăta legitimitate) și de *standardizare* sau *normativizare* (dezvoltarea de norme, de reacții standard, care sunt acceptate automat într-un domeniu de către toți actorii).

Greiner (1972, *apud* Jones, 2004, p. 351) a dezvoltat un model de „ciclu de viață" al organizațiilor, în care stadiile de evoluție sunt marcate de probleme sau crize similare, ce pot fi prezise și trebuie administrate pentru a le asigura supraviețuirea.

Potrivit părerii lui Greiner, prima etapă după înființarea unei organizații presupune o *dezvoltare prin creativitatea* unui

1. Pentru o analiză detaliată a teoriilor instituționaliste/neoinstituționaliste, vezi W.R. Scott, *Instituții și organizații*, Editura Polirom, Iași, 2004; L.M. Pop, *Imagini instituționale ale tranziției*, Editura Polirom, Iași, 2003.

antreprenor, ce nu are în mod obligatoriu calităţi de lider, şi se finalizează printr-o *criză de conducere* sau de viziune (leadership).

Urmează o a doua etapă, în care un nou lider asigură o *direcţie clară* şi organizaţia creşte prin *standardizare* şi *eficientizare*, însă, datorită *centralizării controlului şi deciziilor*, urmează o *criză de autonomie*, resimţită mai ales în noile departamente, precum cele de cercetare şi dezvoltare, care se simt frustrate de lipsa de autonomie.

Rezolvarea celei de-a doua crize presupune o altă etapă de creştere prin *delegarea autorităţii* şi responsabilităţilor, care, în final, produce o a treia criză, determinată de *lipsa de control* datorată competiţiei pentru resurse între managementul de la diverse niveluri.

Rezolvarea crizei de control se face prin *coordonare*, ce presupune o îmbinare a controlului la vârf al resurselor şi deciziilor strategice şi controlul la bază al celor funcţionale.

Echilibrul atins prin coordonare presupune o nouă perioadă de creştere, care, dacă nu este gestionată continuu şi eficient, conduce la o criză numită de Greiner de „panglică roşie" (*red tape*), ce presupune birocratizarea şi formalizarea excesivă.

Rezolvarea acestei ultime crize se face prin *colaborare*, adică prin decizii de grup, cooperare în găsirea de soluţii etc.

Organizaţiile vor avea de înfruntat în continuare alte tipuri de crize (de exemplu, crize de complexitate, de adaptabilitate, de supracreştere, de lipsă de creativitate etc.) şi vor continua să supravieţuiască şi să se dezvolte doar dacă vor şti să le rezolve prin schimbări de structură şi de strategie.

Atunci când nu vor putea să mai anticipeze şi să rezolve crizele apărute, organizaţiile vor intra într-o perioadă de declin, putându-se chiar prăbuşi sau desfiinţa.

4.6.1. *Dezvoltarea organizațională*

Dezvoltarea organizaţională (DO) este o schimbare organizaţională planificată (Johns, 1996; Vlăsceanu, 1993). Ea include tehnicile şi metodele de cercetare şi de acţiune în vederea planificării şi „direcţionării" evoluţiei unei organizaţii de la o stare prezentă, în care performanţele nu sunt satisfăcătoare, spre o stare viitoare, caracterizată de performanţele aşteptate şi planificate.

Fiind o schimbare controlată, planificată, dezvoltarea organizaţională presupune existenţa unui *agent al schimbării*. Acesta vine de obicei din exteriorul organizaţiei şi este o entitate (firmă de consultanţă, grup de experţi individuali) care înglobează experienţa, cunoştinţele şi abilităţile necesare implemetării unui proiect de dezvoltare organizaţională.

Deşi există diferenţe datorate contextului, se poate vorbi despre o structură similară a proiectelor de dezvoltare organizaţională. Ele includ, de obicei, următoarele stagii:

1. *Sesizarea/recunoaşterea problemei şi apelarea la un agent al schimbării*. Acest prim stagiu este esenţial, pentru că, fără a fi parcurs, nu se ajunge la un proiect de dezvoltare organizaţională. Mulţi manageri refuză să recunoască problemele organizaţiei (ori gravitatea acestora) sau refuză să apeleze la cineva din afara organizaţiei pentru a facilita schimbarea, deşi în interior nu există capacitate de redresare.
2. *Studiul organizaţiei şi elaborarea diagnozei*. Este o etapă esenţială, în care experţii încep prin a face o cercetare organizaţională complexă a structurii, proceselor, resurselor umane, relaţiilor umane, stilului de management la toate nivelurile, strategiilor, performanţelor financiare etc. Pe baza cercetării,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ei elaborează o diagnoză a problemelor cu care se confruntă organizaţia (similară diagnosticului pus de medic pentru o persoană bolnavă). Concluziile sunt prezentate managementului organizaţiei şi discutate cu acesta.

3. *Etapa elaborării planului de acţiune* presupune elaborarea de propuneri, de soluţii (tratament) pentru redresare şi obţinerea acordului membrilor organizaţiei pentru acest plan. Acest acord este esenţial, pentru că planul de acţiune este un proces amplu de schimbare organizaţională, care nu va avea sorţi de reuşită fără o majoritate favorabilă acestei schimbări.
4. *Implementarea planului de acţiune* este etapa finală care ar trebui să faciliteze atingerea obiectivelor stabilite, cu privire la redresarea situaţiei organizaţiei.

Câteva metode/tehnici de promovare a dezvoltării organizaţionale:

- informarea şi comunicarea, pentru reducerea incertitudinii;
- creşterea participării şi împuternicirea/responsabilizarea (*empowerment*) membrilor organizaţiei, pentru a asigura suportul larg pentru schimbare;
- negocierea între forţele aflate în conflict privind promovarea schimbării;
- manipularea este o tehnică ce poate fi considerată neetică, dar este frecventă şi justificată adesea prin bunele intenţii ale manipulatorului (de obicei, managementul);
- trainingul, instruirea, pentru a face faţă schimbării şi a reduce stresul generat de teama de a nu depăşi noile provocări.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.6.2. *Planificarea strategică*

Planificarea strategică este procesul prin care managementul unei organizaţii stabileşte prioritătile, formulează scopurile, obiectivele şi ţintele fundamentale pentru organizaţie pe termen mediu şi lung, ca şi modalităţile de atingere a acestora.

Termenul, având origine militară, a fost împrumutat în sfera organizaţiilor datorită similarităţilor competiţiei, confruntării, dintre organizaţii cu cea dintre armate.

Deşi presupune şi elemente anterioare, precum analiza situaţiei trecute şi prezente a organizaţiei, stabilirea priorităţilor ş.a.m.d., se poate spune că structura centrală, coloana vertebrală a unui plan strategic, cadrul logic al său, constă în matricea Scopuri – Obiective – Ţinte (în limba engleză: *Aims, Objectives and Targets*). Ea constituie forma sintetică, operaţionalizarea viziunii, misiunii, obiectivelor şi termenelor pe care managementul şi le-a fixat.

Am introdus într-un tabel sintetic caracteristicile acestui cadru logic al oricărei încercări de schimbare organizaţională „strategică":

Ierarhia scopurilor, obiectivelor şi ţintelor

	Ierarhia relaţiilor	Caracteristici	Orientare în timp	*Exemple*
Scop	Vârful ierarhiei	Un ţel foarte general; dă o direcţie	Termen lung	Îmbunătăţirea performanţelor economice ale companiei prin raţionalizarea costurilor

BCU IAŞI CENTRUL DE RESURSE LIBRARY

	Ierarhia relaţiilor	Caracteristici	Orientare în timp	*Exemple*
Obiective	Subordonate scopului	Un ţel intermediar	Termen mediu	1. Reducerea costurilor operaţionale pentru companie 2. Reducerea stocurilor 3. Creşterea productivităţii
Ţinte	Subordonate unui obiectiv	Un ţel măsurabil, concret şi final	Termen scurt	1.1. Reducerea costurilor de personal pentru produsul X cu 24% până la 1 iulie 2006

Pentru a planifica, implementa, monitoriza şi evalua o strategie, avem nevoie să o operaţionalizăm, adică să o facem măsurabilă. Măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor se face prin intermediul indicatorilor.

> *Un indicator este o măsură statistică, directă şi valabilă, care permite să se observe nivelul şi variaţia în timp a unui fenomen economic sau social, o măsură a nivelului de îndeplinire a unui obiectiv important al organizaţiei.*

Există două funcţii ale indicatorilor:

1. funcţia de cunoaştere/înţelegere/explicare a realităţii;
2. funcţia de intervenţie/proiectare/schimbare organizaţională.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În cadrul planificării strategice, indicatorii au două utilităţi:

1. elaborarea planurilor strategice (planificare, *stabilirea de ţinte pentru obiectivele strategiilor*);
2. controlul/monitorizarea şi evaluarea realizării obiectivelor stabilite.

Scopurile organizaţiei fiind foarte generale pentru a putea fi măsurate, indicatorii se referă de obicei la gradul de îndeplinire a unui obiectiv, sunt asociaţi acestuia, dar legătura lor cea mai puternică este aceea cu ţintele.

Ţintele sunt, de fapt, variaţii ale unor indicatori într-un interval de timp. Orice ţintă presupune a spune concret ce vrei să faci (ce indicator să modifici, cu cât vrei să-l modifici) şi până când. Fără unul dintre cei doi factori (variaţia indicatorului şi termenul), ţintele sunt inutile pentru a realiza o strategie.

Aceasta este problema frecvent întâlnită în organizaţiile private sau publice din România: deşi adesea nu au planuri strategice, chiar şi atunci când le elaborează, ele sunt inutile, pentru că nu au ţinte şi termene precise de implementare.

Indicatorii de intrare, de produs şi consecinţe sunt diferiţi, aşa că o clasificare şi o clarificare a diferenţelor dintre ei se impune. Am realizat-o în formă sintetică în tabelul următor.

Tipuri de indicatori

Indicatori de intrare (*Input indicators*)	Indicatori de produs (*Output indicators*)	Indicatori de tip consecinţă (*Outcome indicators*)
Indicatori iniţiali	Indicatori intermediari, de monitorizare	Indicatori finali, de evaluare

BCU ASE CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Indicatori de intrare (*Input indicators*)	Indicatori de produs (*Output indicators*)	Indicatori de tip consecinţă (*Outcome indicators*)
Se referă la numărul şi valoarea/nivelul a tot ceea ce intră într-un proces: bani, resurse umane, tehnologie, alte bunuri.	Se referă la rezultatele palpabile, vizibile, directe, ale unor activităţi, la ce s-a produs, cu ce şi cum s-au modificat/în ce s-au transformat indicatorii de intrare.	Sunt indicatorii care caracterizează succesul demersului, strategiei, nivelul de atingere a scopurilor.
Intrările sunt sub controlul agentului care acţionează pentru atingerea scopului.	Produsele sunt sub controlul direct al agentului.	Consecinţele nu sunt atât de uşor controlabile – depind de organizaţie (de valori, norme, interese etc.), dar şi de procese sociale externe.
Intrările nu sunt scopuri în sine, ci contribuie doar la dimensionarea şi la atingerea scopurilor.	Produsele nu sunt scopuri în sine, contribuie doar la atingerea scopurilor.	Sunt o formă de măsurare a atingerii scopurilor.

Exerciţiu

Pentru a face faţă şocului legat de intrarea în Uniunea Europeană, pentru următorii 3-5 ani, o companie românească doreşte să-şi construiască un plan strategic. Dumneavoastră, în calitate de consultant, sunteţi contractat pentru a defini parametrii acestei strategii. Presupunând că aţi făcut documentarea corespunzătoare:

i. Formulaţi scopul şi obiectivele companiei.
ii. Stabiliţi indicatorii asociaţi fiecărui obiectiv.
iii. Stabiliţi ţintele (variaţiile anumitor indicatori într-un interval de timp).

Scopul	Obiectivele	Ţintele	Indicatori de intrare	Indicatori de rezultat	Indicatori de consecinţe
	1.	1.1. 1.2.			
	2.	2.1. 2.2. 2.3.			
	3.	3.1.			

Cum să dezvoltăm un plan de afaceri

Planul de afaceri este o modalitate prin care o organizaţie planifică folosirea unei oportunităţi de afaceri.

Prima etapă: identificarea unei oportunităţi de afaceri şi a ideii de bază pentru afacere.

Oportunitatea se referă fie la lansarea unui produs complet nou, fie la îmbunătăţirea unuia deja existent. Produsul se va adresa fie pieţei în totalitate, fie unei nişe de piaţă. În această etapă, ideea principală a afacerii trebuie clar formulată.

Etapa a doua: realizarea studiului de fezabilitate.

Ideea este studiată şi detaliată până când se ajunge la identificarea tuturor aspectelor ce trebuie considerate. O metodă foarte frecvent utilizată pentru a analiza o idee de afaceri este metoda SWOT (iniţialele de la *Strenghts, Weaknesses*, *Opportunities* şi *Threats*), prin intermediul ei analizându-se punctele tari, punctele slabe, oportunităţile şi pericolele determinate de noua afacere.

Etapa a treia: analiza studiului de fezabilitate şi decizia privind fezabilitatea oportunităţii de afaceri.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Dacă decizia este considerată fezabilă, urmează redactarea planului de afaceri propriu-zis.

Etapa a patra: Pregătirea planului de afaceri detaliat.

Un plan de afaceri are, în general, următoarea structură:

I. Prezentarea organizaţiei: scopul, situaţia financiară
   - misiunea şi viziunea organizaţiei;
   - echipa, resursele umane de care dispune organizaţia şi care vor putea fi implicate în proiect;
   - experienţa (numărul de ani), pregătirea profesională şi realizările anterioare sunt esenţiale pentru a obţine o finanţare;
   - situaţia financiară a companiei este esenţială, presupunând în special indicatori precum cifra de afaceri, profitul, lichidităţile.

II. Prezentarea pieţei
   - trecutul, prezentul şi viitorul afacerilor în domeniul în care se intră sunt esenţiale pentru înţelegerea mediului în care se lansează proiectul;
   - vor fi precizate: schimbările apărute pe piaţă, actorii importanţi, ca şi preţurile/costurile, stabilirea lor etc.

III. Descrierea conceptului de *business*
   - se referă la ideea, tehnologia, conceptul sau strategia pe care se bazează afacerea.

IV. Analiza de competitori
   - prezentarea lor pe scurt;
   - avantajul competiţional pe care-l presupune afacerea.

V. Perspectivele afacerii: scopuri, obiective şi ţinte
   - proiecţia trebuie făcută pe cel puţin cinci ani;

BCU "ASE" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- obiectivele să fie specifice, măsurabile, iar ţintele clare;
- proiecţiile evoluţiei acţiunilor şi profitului sunt esenţiale.

VI. Planul financiar
- trebuie precizat modelul financiar, costurile şi profitul estimat pentru următorii trei ani.

VI. Cerinţele privind resursele
- umane;
- tehnologice;
- resursele necesare din afara companiei (cu precizarea furnizorilor).

VII. Riscuri şi beneficii
- se vor prezenta toate riscurile pe care le implică proiectul propus;
- se vor prezenta modalităţile de abordare/reducere/evitare a riscurilor. Se sumarizează modalitatea în care riscurile vor fi adresate;
- dacă se solicită finanţare, trebuie precizat când se vor returna banii şi în ce condiţii de profit pentru finanţatori.

4.6.3. *Managementul de proiect*[1]

Managementul de proiect este o temă actuală în organizaţii; pe de-o parte, pentru că unele dintre ele funcţionează pe bază de proiecte, iar pe de altă parte, pentru că este modalitatea cea mai

1. Acest capitol include referiri la elemente generale din lucrările: Bryson, 2002; Heiyer şi Render, 2004; DFID, 2002; Baum, 1994.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

frecventă de schimbare organizațională, de reformare a organizațiilor, de finanțare a unor idei noi.

Pentru România, importanța specială a temei este dată atât de tranziția aparent perpetuă – ce presupune repere, planificare, proiecte coerente pentru a reduce din incertitudine, din lipsa de planificare –, cât și de integrarea în Uniunea Europeană, spațiu organizațional în care finanțarea inițiativelor se face aproape exclusiv pe bază de proiecte, motiv pentru care a ști să le elaborezi și să le implementezi devine condiția *sine qua non* pentru a avea succes.

Pentru majoritatea managerilor români, *planificarea strategică*, *obiectivele*, *scopurile/țintele* și *indicatorii de performanță* nu sunt noțiuni chiar atât de familiare, așa cum sunt pentru managerii occidentali sau asiatici; cultura planificării, a monitorizării și a evaluării este, pe de o parte, departe de realitatea din România, iar pe de altă parte, din punctul meu de vedere, este una dintre cele mai importante priorități pentru a face ca sistemele economic, social și politic să devină mai eficiente și mai competitive.

Pentru companiile tradiționale (foste ale statului), dacă există planuri de dezvoltare, acestea sunt concepute în termeni foarte generali, fără scopuri precise și indicatori. Nu există un sistem coerent de monitorizare, nu există nici o legătură logică între performanțe și recompense și nu sunt stabilite responsabilități precise și termene pentru departamente și indivizi. Desigur, aceasta afectează negativ produsele (*outputs*) și rezultatele/consecințele organizației (*outcomes*) și face foarte dificil și ineficient procesul de conducere.

Dar să clarificăm conceptul-cheie pentru acest segment al lucrării. Ce este un *proiect*?

Pentru a da o definiţie *proiectului*, ar trebui să ţinem seama de faptul că, adesea, termenul este confundat cu termeni precum *scop*, *intuiţie* sau *proces*.

Definiţia unui *proiect* trebuie să includă următoarele *elemente*:

- un demers care este cel puţin parţial *nou/novator*, *netestat anterior* de iniţiator, care tocmai de aceea presupune un anumit *risc*;
- *activitatea organizată/efortul organizat* în vederea atingerii unui *scop sau obiectiv predefinit*, care necesită mobilizarea unor *resurse*;
- un buget şi un orar/un program;
- odată ce proiectul este finalizat, el îşi pierde calitatea de proiect. De aceea, el poate fi considerat o iniţiativă temporară, nepermanentă, sau ciclică, dacă se reia sub noi parametri.

Reunind elementele într-o definiţie, putem spune că:

Proiectul este un efort organizat cu caracter temporar sau ciclic, netestat anterior de iniţiator, ce presupune asumarea unui risc, mobilizarea unor resurse umane, a unui buget şi o planificare a activităţilor în vederea atingerii unui scop predefinit.

După ce un proiect a fost pregătit pentru a putea fi argumentată utilitatea lui, el trebuie prezentat în faţa unor finanţatori (beneficiari, şefi ierarhici din organizaţie, investitori etc.), pentru a putea fi aprobat şi finanţat.

Importanţa unui proiect poate fi justificată în faţa celor care trebuie să-l aprobe/să-l finanţeze prin faptul că:

- este singura/cea mai eficientă modalitate de a obţine o schimbare dezirabilă;

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- va rezolva o problemă majoră pentru organizaţie/beneficiari;
- beneficiile/avantajele sale vor depăşi cu prisosinţă costurile;
- va îmbunătăţi situaţia anumitor beneficiari;
- are o mare probabilitate de reuşită;
- există obiective clare, ce pot fi măsurate şi monitorizate;
- iniţiatorul sau/şi cel care îl implementează au înregistrat succese în proiecte anterioare similare;
- există un manager de proiect competent, care să garanteze succesul;
- finanţatorii/beneficiarii vor fi informaţi la timp despre evoluţia proiectului şi vor putea să intervină pe parcurs, dacă aceasta nu este cea scontată.

Odată ce studiul de definire, clarificare (numit studiu de fezabilitate), a fost aprobat, începe ciclul unui proiect care va fi implementat.

Proiectele au un *ciclu de viaţă*, ca şi fiinţele umane care se nasc, sunt socializate sau pregătite pentru anumite scopuri (în anumite meserii, profesii), îşi definesc apoi propriile obiective, se maturizează, având o perioadă de viaţă productivă, cu realizări şi consecinţe pentru mediul în care se află, consumă şi produc resurse (au costuri şi beneficii) şi, în final, încetează să existe (Heiyer şi Render, 2004; Baum, 1994).

Ciclul de viaţă al proiectului

Ciclul de viaţă al unui proiect presupune patru stadii specifice, prezentate în figura următoare în ordinea cronologică a parcurgerii.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

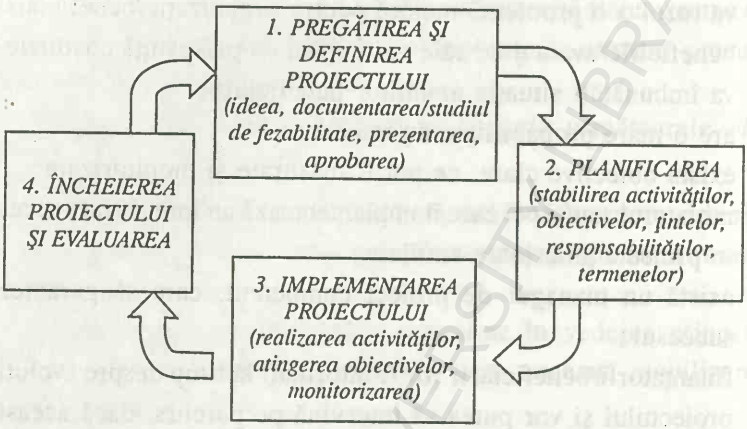


Figura 4. *Ciclul de viaţă al unui proiect*

1. *Faza de definire*

Faza de definire include identificarea şi definirea unei probleme, unei idei, găsirea unor eventuale soluţii pentru acea problemă, conturarea echipei care va putea implementa proiectul şi a responsabilităţilor pentru membrii acesteia.

Câteva activităţi specifice fazei de definire a proiectului:

- definirea clară a problemei şi, deci, a cerinţelor;
- documentarea;
- studiile de prefezabilitate şi fezabilitate;
- identificarea unor soluţii/scenarii testate anterior în situaţii asemănătoare;
- analiza costurilor şi beneficiilor potenţiale;
- o fază decizională, ce include alegerea soluţiei optime;
- detalierea şi precizarea soluţiei optime şi acceptarea ei de către beneficiari/ finanţatori/şefi ierarhici (Bryson, 2002; Heiyer şi Render, 2004; DFID, 2002; Baum, 1994).

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

2. *Stadiul planificării*

După parcurgerea primei faze şi aprobarea continuării proiectului, se intră în *faza de planificare*. În această fază, se detaliază soluţiile, costurile lor, succesiunea şi durata etapelor de implementare, se identifică riscurile şi modalităţile de evitare a lor, se stabilesc resursele umane necesare pentru fiecare etapă şi responsabilităţile lor concrete.

Un exemplu de tehnică folosită în planificarea de proiecte: Diagrama Gantt

O modalitate foarte cunoscută, simplă şi eficientă de organizare şi prezentare a programului unui set de activităţi este aceea de a folosi un grafic, aşa cum este prezentat în figura de mai jos.

Graficele de acest tip sunt denumite, de obicei, *diagrame Gantt*, după Henry Gantt, cel care le-a utilizat primul la începutul secolului trecut.

Ideea este de a lista activităţile de sus în jos pe o pagină şi, folosind o scală orizontală de timp (pe zile, săptămâni, luni etc.), de a desena o bandă pentru fiecare activitate pentru a reprezenta perioada de-a lungul căreia se întinde realizarea activităţii respective.

Exemplu: Numărul zilei

Nr.	*Activitatea*	1	2	3	4	5	6	7
1.	Activitatea 1	■	■	■				
2.	Activitatea 2				■	■		
3.	Activitatea 3				■			
4.	Activitatea 4				■	■	■	
5.	Activitatea 5							■

Graficul Gantt descris este o modalitate foarte simplă de a ordona informația despre programul echipelor sau persoanelor implicate în proiect și de a o comunica acestora sau altor persoane.

El pune în evidență și așa-numitul drum critic (*critical path*), adică modalitatea prin care se poate ajunge la final în mod optim, fără întârzieri în desfășurarea anumitor activități, care ar încetini derularea generală a proiectului. În prezent, există programe mult mai complexe de prezentare a graficului activităților, cu specificarea prin mijloace grafice suplimentare (săgeți, culori, numerotări) a „traseelor" de dependență, de condiționare reciprocă între activități (Heiyer și Render, 2004; DFID, 2002).

3. *Implementarea proiectului*

Implementarea proiectului începe cu o etapă de organizare. Ea presupune adesea o suprapunere parțială cu stadiul planificării. Faza de organizare presupune începerea activității de management al implementării sau execuției proiectului prin stabilirea echipelor de lucru, a mijloacelor de comunicare, coordonare și control, a modalităților de reacție în situațiile de risc etc.

Execuția sau implementarea propriu-zisă presupune realizarea activităților conform planificării, monitorizarea atingerii obiectivelor de execuție și de costuri, controlul indicatorilor de calitate, comunicarea cu nivelul ierarhic superior și cu clientul/beneficiarul sau finanțatorul. Acesta este stadiul cel mai important pentru succesul proiectului, stadiul care implică cele mai multe resurse și presupune cele mai mari riscuri. În acest stadiu, rolul managerului de proiect este covârșitor (Bryson, 2002; Heiyer și Render, 2004; DFID, 2002; Baum, 1994).

4. *Stadiul încheierii proiectului şi al evaluării rezultatelor*

Este stadiul căruia, în multe situaţii, nu i se acordă suficientă atenţie, deoarece persoanele implicate consideră că au încheiat proiectul şi îşi mută atenţia spre unul nou, pe care îl au de realizat. Cu toate acestea, stadiul încheierii proiectului şi al evaluării rezultatelor este esenţial pentru consecinţele acestuia pe termen lung.

Stadiul încheierii este necesar deoarece:

- clientul/finanţatorul trebuie să accepte rezultatele proiectului ca fiind conforme cu contractul, cu cerinţele şi aşteptările sale sau cu eventualele ajustări, ca fiind necesare şi acceptabile pentru el;
- documentaţia proiectului predată beneficiarului trebuie să fie completă şi corectă;
- este benefică redactarea unui raport de evaluare a proiectului, care să conţină învăţămintele trase şi greşelile ce vor trebui evitate în viitor în proiecte similare (în ciclul următor, dacă este un proiect ciclic);
- trebuie pregătit tot ce ţine de sustenabilitatea proiectului, de păstrarea şi utilizarea rezultatelor lui pe termen cât mai lung;
- situaţiile financiare trebuie finalizate şi arhivate atât cât este necesar;
- angajaţii în proiect trebuie redistribuiţi în alte proiecte sau concediaţi cu toate formalităţile necesare;
- un proiect finalizat deschide foarte multe oportunităţi: este esenţială o bună comunicare a rezultatelor proiectului, o „diseminare" a acestora;
- adesea, proiectele de succes pot fi replicate în alte locuri. Să ne imaginăm ce ar fi fost McDonald's (vezi studiul de caz, pentru detalii) dacă ar fi rămas doar un singur restaurant dintr-o localitate anume.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Câțiva indicatori-cheie pentru un proiect de succes (Heiyer și Render, 2004; DFID, 2002):

- Au fost atinse toate obiectivele la nivelul de calitate planificat, în timpul și implicând costurile prevăzute de proiect?
- Satisface proiectul toate cerințele formulate de către beneficiari?
- Rezultatul proiectului îl determină pe client să continue și să extindă ulterior colaborarea?
- Proiectul a fost încheiat menținând sau extinzând capacitatea organizației de a funcționa eficient în viitor?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 5

Performanța în organizații

Obiective specifice

În urma parcurgerii acestui capitol, trebuie să fiţi capabili de:

- a prezenta definiţia performanţei;
- a înţelege şi explica factorii de performanţă;
- a înţelege caracteristicile unei economii globalizate, riscurile şi oportunităţile cu care organizaţiile (cele româneşti, în special) se pot confrunta în contextul globalizării.

5.1. Ce este performanța şi cine produce performanță

5.1.1. *Definiție, măsurare, teorii privind performanța*

Performanţa este rezultatul efortului făcut de individul motivat şi, indirect, este rezultatul procesului complex de motivare. Pentru Johns (1996, p. 152), performanţa este „măsura în care un membru al unei organizaţii contribuie la realizarea obiectivelor organizaţiei".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Performanța este deci direct legată de atingerea scopurilor, dar se măsoară prin intermediul gradului de atingere a obiectivelor și mai ales a țintelor. În organizațiile de tip profit, performanța este asociată în bună măsură prin ținte referitoare la nivelul profitului obținut de acționari. În cazul organizațiilor nonprofit, performanța se referă la atingerea unor ținte referitoare la impactul asupra beneficiarilor : gradul de satisfacție a acestora, numărul de beneficiari, impactul social global al activității organizației.

Conceptele frecvent asociate cu performanța sunt: *eficacitatea*, *eficiența* și *costul*.

Cătălin Zamfir (1974, p. 100) oferă o definiție funcțională a *eficacității*, ea fiind măsurată prin „gradul în care sistemele socio-umane reușesc să realizeze funcțiile lor finale, [...] să satisfacă cerința lor funcțională constitutivă". Desigur, se pune problema operaționalizării și măsurării funcției finale pentru sistemele care satisfac necesități funcționale complexe.

Odată rezolvată problema măsurării sau estimării eficacității, apare problema *costurilor*. Nu este indiferent pentru o organizație care au fost costurile îndeplinirii unor obiective. Termenul ce caracterizează cel mai bine performanța organizației este în cazul acesta *eficiența*. Aceasta este definită, în general, ca fiind raportul dintre eficacitate și costuri.

Jones (2004, p. 17) consideră că există trei abordări privind măsurarea eficienței organizațiilor :

1. *Eficiență în obținerea, managementul și controlul resurselor externe*. Scopurile de realizat în această abordare sunt : creșterea cotei de piață, capacitatea de a influența grupurile de interes (în special beneficiarii, guvernul, opinia publică), creșterea prețului acțiunilor etc.
2. *Eficiență în gestionarea resurselor interne* : capacitatea de a fi inovativ și adaptativ în utilizarea acestor resurse. Se referă în

special la eficienţă în management, organizare, gestionarea resurselor umane, motivare etc.

3. *Eficienţă tehnologică*: se referă la capacitatea organizaţiilor de a utiliza eficient tehnica şi tehnologia pentru a produce bunuri sau servicii.

În funcţie de abordare, variabilele se schimbă, aşa că pot fi construiţi indicatori adaptaţi de măsurare a unora sau altora dintre ele. Distincţiile sunt foarte însemnate, pentru că nu întotdeauna companiile excelează la toate tipurile de eficienţă: unele gestionează foarte bine relaţiile cu mediul, obţin (încheie) contracte avantajoase, au o imagine publică excelentă, o strategie de marketing şi conexiuni importante, altele au management şi organizare internă eficiente, iar altele pur şi simplu au tehnologie competitivă, eficientă, care se constituie în avantaj competiţional decisiv. O analiză a organizaţiei şi o strategie de eficientizare trebuie să abordeze toate perspectivele, toate tipurile de eficienţă.

*Actorii care influenţează performanţele organizaţiilor (*stakeholders*)*

Direct sau indirect, toate grupurile de interes influenţează performanţele organizaţiilor.

- *Actorii interni*: acţionarii, managerii şi angajaţii au rolul decisiv în stabilirea şi punerea în aplicare a strategiilor organizaţiilor, deci în realizarea performanţei. Ei sunt cei care investesc cele mai multe resurse, dar şi cei care beneficiază de pe urma realizărilor organizaţiei.
- *Actorii externi*: beneficiarii (clienţii), furnizorii, competitorii, comunitatea locală, guvernul, sindicatele şi organizaţiile profesionale, populaţia în ansamblu sunt cei care influenţează

BUSINESS CENTRAS LIBRARY

indirect (deşi uneori decisiv) performanţele organizaţiei, iar rolul lor nu trebuie în nici un caz neglijat.

Fiecare dintre actorii menţionaţi are interese şi mijloace de a influenţa organizaţia, iar prin influenţa sa contribuie, alături de ceilalţi, într-un anumit fel, la succesul sau insuccesul organizaţiei.

5.1.2. *Factori de performanţă*

Performanţa organizaţiilor este în genere produsă de anumiţi factori ce au un rol determinant în succesul organizaţiei.

Unii autori menţionează drept factori de performanţă:

- relaţia dintre indivizii care participă la o acţiune şi produsul/rezultatele acţiunii;
- „raportul dintre participarea propriu-zisă şi ansamblul necesităţilor indivizilor participanţi" (Zamfir, 1974, p. 128).

În cazul ambilor factori, relaţia dintre satisfacţie/insatisfacţie a indivizilor faţă de rezultate (în special componenta intrinsecă) şi satisfacerea propriilor necesităţi este esenţială.

În ecuaţia oricărei produceri a unor bunuri sau servicii intră câteva elemente esenţiale:

- *cine* produce (resursele umane);
- *cu ce* se produce (tehnică, resurse materiale);
- *cum* se produce (tehnologie);
- *ce* se produce (preţul şi calitatea produsului);
- *pentru cine* se produce (beneficiarii direcţi sau indirecţi cu nevoile şi aşteptările lor).

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

În această zonă trebuie căutaţi factorii de performanţă, adică în care dintre elementele de mai sus este „punctul forte" sau avantajul competiţional al unei organizaţii.

Companiile nu fac performanţă în lupta cu ele însele, ci în lupta cu competitorii, într-un anumit context. „Adevărata problemă nu este cât de bine te descurci tu [ca şi companie – n.n.] în prezent, în comparaţie cu trecutul tău, ci cât de bine te descurci în prezent, comparativ cu competitorii tăi" (Donald Kress, *apud* Thompson, Strickland, Gamble, 2005, p. 86). Cu alte cuvinte, performanţa este în mare măsură dependentă de competitori şi este efemeră, aşa că trebuie păstrată prin menţinerea avantajelor faţă de competitori.

Pentru a analiza care sunt punctele tari/avantajele competiţionale ale unei organizaţii, trebuie să clarificăm câteva concepte.

Competenţa reprezintă capacitatea unei organizaţii, echipe sau persoane de a reuşi ceva la un nivel cel puţin satisfăcător.

Competenţa generală (*core competence*) reprezintă activităţile pe care anumite organizaţii sau persoane le fac mai bine decât alte activităţi. Altfel spus, ce anume ştie să facă cel mai bine din tot ceea ce face o organizaţie sau un individ.

Cu certitudine, o firmă producătoare a unui anumit produs are competenţe generale în domeniul producţiei, dar este posibil să nu stea prea bine la desfacerea lor.

Competenţa specifică (*distinctive competence*) este activitatea pe care o organizaţie sau o persoană o face mai bine decât competitorii săi (Donald Kress, *apud* Thompson, Strickland, Gamble, 2005, p. 91).

Competenţele specifice sunt cele care asigură organizaţiilor capacitate, potenţial competiţional ; acestea pot fi transformate în avantaje competiţionale.

Avantajul competiţional este situaţia în care anumite competenţe specifice ale unei organizaţii se materializează sub forma unor caracteristici care fac produsele lor preferabile celor ale rivalilor.

Unele companii au competenţe specifice (sunt mai bune) la nivel tehnologic, altele în privinţa organizării producţiei, altele în marketing, altele practică cel mai bun preţ, altele prezintă cea mai bună productivitate printr-un bun management al resurselor umane.

Iată, în continuare, câteva modalităţi de a crea avantaje competiţionale prin intermediul unor competenţe specifice.

Necesităţile angajaţilor şi strategiile de motivaţie ca factori de performanţă

Strategiile de motivare a angajaţilor pentru a produce în mod performant sunt diverse şi abordările sunt diferite în contexte (culturale, economice) diferite.

Este momentul să precizăm că polarizarea ocupaţională, socială, a veniturilor determină segmentele mari de populaţie să nu depăşească niciodată primele două sau trei trepte ale piramidei nevoilor, să fie mereu în căutarea mijloacelor de subzistenţă, să trăiască în insecuritate, să fie excluse social.

Pentru astfel de persoane, potenţialul maxim de productivitate va fi valorificat în special prin venituri şi alte forme de suport care se adresează nevoilor de bază.

În societăţile dezvoltate, clasa mijlocie, segmentul de populaţie care a trecut cu certitudine de primele două niveluri, constituie majoritatea populaţiei, astfel că organizaţiile se pot concentra pe motivatori intrinseci. În ţări precum România sau în cele foarte sărace, nevoile fiziologice sau de securitate nesatisfăcute pentru o

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

mare parte din populaţie fac astfel ca motivaţia extrinsecă – banii, în special – să influenţeze în bună măsură productivitatea.

Sunt banii întotdeauna un motor al performanţei?

Foarte multe companii occidentale au scheme de recompense financiare pentru angajaţi, pe care le consideră un factor important de creştere a performanţelor. Este o practică începută de pe vremea managementului ştiinţific, aşa cum am arătat în capitolul destinat teoriilor organizaţiilor, o practică bazată pe conceptul *om economic* şi pe principiul *morcovul şi băţul*. Sunt însă specialişti de seamă care contestă eficienţa unor motivatori extrinseci pozitivi, precum banii („morcovul"), sau negativi, de tipul sancţiunilor, pedepselor („băţul").

Harvard Business Review a găzduit în numerele din septembrie-octombrie, respectiv noiembrie-decembrie 1993 o dezbatere interesantă între Alfie Kohn, un cunoscut autor de studii şi conferenţiar pe teme de management, şi diverşi experţi care au încercat să contraargumenteze opiniile sale.

În principiu, Kohn (1993, vol. 70, pp. 54-55) sublinia că planurile de stimulare, de motivare financiară (de genul: plată în acord pentru muncitori, opţiuni privind cumpărarea de acţiuni pentru directorii executivi, recompense speciale pentru angajatul lunii ori al anului sau comisioane pentru agenţii de vânzări), nu produc efecte pozitive semnificative.

Iată câteva dintre argumentele lui:

- Cercetările arată că aceste recompense asigură doar supunerea, conformarea temporară a angajaţilor, aceasta încetând odată cu dispariţia recompenselor.
- Asumpţiile psihologice ale acestor planuri sunt greşite: ele nu produc schimbări de durată, persistente sau permanente în

atitudinile şi comportamentul angajaţilor. Pentru a produce schimbări de durată în comportament, stimulentele financiare ar trebui să acţioneze asupra valorilor care stau la baza atitudinilor şi comportamentului angajaţilor.

- Multe studii se centrează pe efectele variaţiilor condiţiilor de cointeresare financiară, şi nu pe analiza legăturii cauzale directe între performanţă şi utilizarea (în sine) a salarizării bazate pe performanţă.
- Sunt studii numeroase ce arată că, atât în cazul managerilor, cât şi în cazul angajaţilor, în anumite contexte, creşterile avantajelor financiare au produs stagnare sau reducere a performanţelor, după cum creşterea performanţelor s-a realizat uneori în lipsa stimulentelor financiare (am oferit şi noi, în capitolul 1, exemplul celebrului *experiment Hawthorne*).

Evident, Kohn oferă şi explicaţii, motive pentru care cointeresarea materială nu este eficientă:

1. *Banii nu sunt un motivator*. Citându-l pe Frederick Herzberg, Kohn arată că „faptul că lipsa sau insuficienţa banilor poate irita sau demotiva nu înseamnă că din ce în ce mai mulţi bani vor produce din ce în ce mai multă satisfacţie şi productivitate. Este probabil ca reducerea la jumătate a salariului cuiva să afecteze drastic performanţa, dar asta nu garantează că o dublare a lui îl va face obligatoriu să lucreze mai bine" (Herzberg, *apud* Kohn, 1993, vol. 70, p. 57).
2. *Oferirea de recompense este o formă de ameninţare, de pedeapsă*. A oferi cuiva o recompensă pentru a face ceva implică riscul de a o pierde, dacă nu îndeplineşte cerinţa. În acest caz, cu cât recompensa este mai mare şi mai dezirabilă pentru subiect, cu atât ameninţarea cu pierderea ei va fi mai gravă, iar pierderea ei mai dureroasă şi mai contraproductivă.

BCU "ŞTEFAN CEL MARE" SUCEAVA LIBRARY

3. *Programele de salarizare în funcţie de performanţe afectează negativ relaţiile dintre angajaţi.* Competiţia reduce adesea colaborarea între colegi, mai ales dacă numărul de recompense este limitat, iar relaţiile cu managerul care evaluează şi le acordă se tensionează şi se formalizează „sub greutatea recompenselor" (Kohn, 1993, vol 70, p. 57).
4. *Schemele acestea sunt o formă mai comodă de management.* Este mai comod pentru manageri să ofere bonusuri, să-i cumpere pe angajaţi pe termen scurt, în loc să le ofere pe termen lung ceea ce doresc cu adevărat: feedback, suport social, susţinere şi încredere. Aceste stimulente financiare obişnuite sunt considerate de Kohn drept forme de mită acordate angajaţilor.
5. *Recompensele descurajează asumarea de riscuri.* Neştiind ce pierd, angajaţii îşi pot asuma riscuri; când ştiu că pot pierde un bonus important, ei se vor conforma şi vor face exact ce li se spune.
6. *Stimulentele financiare subminează motivatorii intrinseci.* Cei mai productivi angajaţi sunt cei cărora le place ceea ce fac. În momentul în care li se oferă foarte mulţi bani pentru a face ceva, ei pot suspecta faptul că este ceva „necurat" în acea activitate, dacă se oferă atâţia bani pentru a o face, iar asta reduce motivaţia intrinsecă.

„A promite recompense financiare cuiva care este demotivat [probabil din alte motive – n.n.] este ca şi cum i-ai oferi apă sărată cuiva care este însetat. Şpaga la locul de muncă pur şi simplu nu funcţionează", încheie Kohn (1993, vol. 70, p. 61) primul său articol.

Ca răspuns la contraargumentele relativ modeste ale câtorva specialişti, în numărul următor din revistă, Kohn le răspunde şi

precizează *ce ar trebui făcut acum pentru o motivare eficientă a angajaților*:

- „Acordați salarii/plăți suficiente și corecte și apoi faceți tot ce puteți pentru a-i determina pe angajați să uite de problema banilor"(Kohn, 1993, vol. 71, p. 51).
- Performanțele deosebite sunt realizate pe fondul libertății de opțiune, al colaborării și al unor sarcini adecvate. A-i lăsa pe angajați să participe la luarea deciziilor privind propriile lor activități, a-i ajuta să aibă relații bune, să schimbe idei și să lucreze într-o atmosferă plăcută, colegială, și a le oferi sarcini adecvate, pe care să le accepte și să le realizeze cu plăcere, este esențial. Referitor la natura sarcinilor, Kohn (1993, vol. 71, p. 51) îl citează din nou pe Herzberg, care spunea: „Dacă vrei să-i motivezi pe oameni să facă treabă bună, dă-le o treabă bună [adecvată – n.n.] de făcut".

Exercițiu

Încercați să analizați sistemul de recompense din propria organizație și din alte organizații pe care le cunoașteți, pornind de la opiniile lui Alfie Kohn.

1. Sunteți de acord cu argumentele lui?
2. Sunt ele valabile pentru organizațiile din România în care veniturile sunt ridicate? Dar pentru cele în care veniturile sunt relativ mici?
3. Care credeți că sunt cei mai buni motivatori ce ar determina o creștere a performanței în cazul dumneavoastră?

Diferențierea și prețul ca factori de performanță

În foarte multe situații, avantajul competițional al unei organizații este oferit de prețul mai mic, de caracteristicile specifice ale

produsului (diferenţiere) sau de combinaţia celor doi factori în forma celui mai bun raport preţ/calitate.

În funcţie de tipul de avantaj competitiv (preţ sau diferenţiere) şi de segmentul de piaţă vizat, rezultă, precum în reprezentarea de mai jos, patru strategii diferite, la care se adaugă una în care cei doi factori, preţul şi calitatea, se îmbină sub forma celui mai bun raport, ce devine astfel avantajul competiţional.

Problema *reducerii costurilor* pentru a obţine un preţ cât mai bun este una esenţială. În această ecuaţie complexă a costului general pentru un produs intră foarte multe variabile, de la costurile materiei prime la cel al resurselor umane, al amortizării tehnologiei, al producţiei, cercetării, marketingului, desfacerii etc. Toate aceste elemente mai sunt numite *generatori de costuri* (*cost drivers*). Companiile de succes au analize şi politici de reducere şi de optimizare a costurilor pentru fiecare etapă din lanţul de producere a bunurilor şi serviciilor. Este important să subliniem că elementul esenţial nu este doar costul şi reducerea lui, ci pachetul cost – calitate în ideea optimizării lui.

Strategii competitive specifice
(adaptare după Thompson, Strickland, Gamble, 2005, p. 116)

		Tipul de avantaj competitiv	
		Cost redus	*Diferenţiere*
Segmentul de piaţă	*Segment de piaţă larg*	Strategia preţului mic general (pentru toate produsele; de exemplu, Wal-Mart)	Strategia diferenţierii generale (de exemplu, Microsoft)
	Segment de piaţă îngust (nişă)	Preţ mic focalizat (pentru un produs sau un segment; de exemplu, Lexus, de la Toyota)	Strategia diferenţierii specifice (limitată; de exemplu, BMV, Rolex)

BCU "I.C. BRĂTIANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Diferențierea este celălalt element esențial al strategiei organizațiilor. Diferențierea (pozitivă) față de competitori presupune o atentă analiză a cerințelor, preferințelor, nevoilor beneficiarilor. Ea poate fi legată de gustul acestora, de aspectul și funcțiile produselor sau poate fi legată de imagine, de strategia de marketing sau chiar de prețul lor. Cele mai eficiente forme de diferențiere sunt cele dificil de imitat de către competitori. Investițiile exagerate în inovații care vor putea fi imitate de competitori nu sunt foarte productive.

Cercetarea ca motor al performanței

Cercetarea este un demers generator de informație. Dacă este relevantă, informația influențează deciziile și, implicit, performanța. Se știe că organizațiile performante folosesc atât cercetarea în domeniul tehnologiei de realizare a produselor, cât și cercetarea de piață, referitoare la așteptările, nevoile, preferințele și nivelul de satisfacție.

Câteva *caracteristici ale cercetării de piață* sunt esențiale pentru a înțelege utilitatea ei (Malhotra, 2004):

- este o cercetare *descriptivă*: presupune descrierea caracteristicilor sau funcțiilor pieței utilizând formularea anterioară a ipotezei specifice;
- este o cercetare cu caracter *concluziv*, care îl va ajuta pe cel ce ia decizii să se hotărască dacă va investi sau nu într-un proiect, dacă va introduce sau nu o schimbare intenționată.

Designul cercetării este determinat de mai multe elemente:

- obiectivele, cerințele beneficiarului;
- tipul de afacere sau de produs pentru care se face studiul;

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

- tipul de subiecţi : organizaţii, persoane sau ambele (o cercetare pentru o afacere *business to business* este complet diferită de una efectuată pe un grup-ţintă de beneficiari individuali) ;
- tipul de cultură investigat : este o cercetare trans/multi-culturală sau mono-culturală ;
- bugetul disponibil ;
- constrângerile de timp.

Structura normală a unei cercetări

Structura normală a unei cercetări ar trebui să includă :

1. o analiză de piaţă ;
2. o analiză de mediu ;
3. o analiză privind beneficiarii/clienţii ;
4. o analiză de competitori (privind concurenţa).

Categoriile potenţiale de date necesare pentru a realiza o cercetare presupun :

a) analiza de date secundare : combinarea de informaţii din surse diferite : statistici oficiale, alte baze de date etc. ;
b) anchete/cercetări noi, realizate ca parte a cercetării respective.

Desigur, cercetarea poate fi, în funcţie de metoda utilizată, calitativă, cantitativă sau mixtă.

Cercetarea de piaţă este modalitatea prin care organizaţia :

- adaptează caracteristicile produsului la nevoile şi aşteptările beneficiarilor ;
- stabileşte branduri, sloganuri, strategii de marketing şi publicitate pentru produs ;

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- stabilește prețurile și strategiile de vânzare ale produselor;
- își adaptează strategia și mișcările tactice în funcție de mediu: competitori, mediu economic, social, politic;
- prospectează piața pentru noi produse.

Cercetarea nu este o sursă de informații referitoare doar la mediul exterior (beneficiari, competitori). Cercetarea organizațională este o excelentă sursă de informații referitoare la organizarea internă, resursele umane, management, comunicare, organizare, costuri și poate contribui decisiv la identificarea de oportunități de schimbare organizațională, de modernizare, de optimizare; altfel spus, de creștere a performanței.

Trebuie precizat totuși că nu orice cercetare generează performanță. Cercetările realizate de neprofesioniști pot produce informații greșite, care conduc la decizii eronate. În plus, chiar și informațiile corecte și relevante pot fi greșit folosite de unii decidenți, astfel încât utilitatea cercetării să fie redusă sau chiar anulată. Cu toate acestea, nu se poate ignora faptul că informația înseamnă putere, iar o sursă foarte importantă de informații pentru organizații este cercetarea.

5.2. Despre performanțe într-o economie globală

Globalizarea presupune multe schimbări în economie, comunicare, structurile politice și militare, în toate domeniile vieții personale și organizaționale; dintre ele, esențiale mi se par procesele de convergență culturală și diversificare.

Pe de-o parte, are loc o universalizare a unor elemente culturale (precum limbajul, căile de comunicare), a unor valori, a

unor soluţii de succes (companii, idei). Pe de altă parte, are loc o adaptare a companiilor la elemente specifice culturilor locale sau naţionale, ce creează o diversificare interesantă în interiorul firmelor multinaţionale.

Economia globală este una în care regulile funcţionării organizaţiilor sunt aceleaşi, doar mediul diferă. Faţă de economia naţională, economia globală este precum blocurile dintr-un oraş de provincie faţă de zgârie-norii din New York. Teoretic, sunt tot blocuri; practic, între etajul 8 şi etajul 80 este o diferenţă de perspectivă... şi de cantitate de oxigen disponibilă. De aceea, unele firme locale se sufocă ori au „rău de înălţime" într-o economie globală, precum persoanele care la 30 de metri altitudine se simt bine, dar nu şi la 300 de metri.

Performanţa presupune aceleaşi tipuri de provocări în contextul unei economii naţionale, ca şi în cel al unei economii globale: eficienţă, abordare strategică, avantaje competiţionale.

Ceea ce se modifică nu este atât tipul de probleme, cât dimensiunile, amploarea lor. Pentru o firmă locală, este extrem de greu să reziste în competiţia cu un producător naţional al aceloraşi produse. Economia de scală îl face pe producătorul naţional să aibă un preţ marginal mai mic, iar firma locală se poate impune doar prin calitate superioară, specific local al produselor, management performant, creativitate antreprenorială ş.a.m.d. Să ne imaginăm aceeaşi companie locală care se trezeşte pe piaţa internă, lângă propriile magazine, cu gigantul american Wal-Mart[1]. Va fi aproape imposibil să se menţină în competiţie, pentru că Wal-Mart, cel mai mare angajator privat din SUA şi probabil din lume, nu lasă nici unui competitor, fie el şi alt lanţ de hipermarketuri, posibilitatea de a câştiga o bătălie de preţuri. Alternativele sunt

1. Pentru detalii, vezi studiul de caz Wal-Mart.

simple: achiziționarea firmei mici, falimentarea acesteia sau reorientarea spre alte produse.

Și totuși, globalizarea nu presupune doar fuziuni, achiziții, dispariția firmelor locale. Ea presupune și procese de diversificare și adaptare.

Precum banii, ca motivator, adaptarea la economia globală nu aduce obligatoriu mari avantaje, nu este un factor sigur de succes; lipsa de adaptare însă constituie cu certitudine o cale spre eșec.

Mai concret, ce presupune totuși pentru o organizație modernă *adaptarea la contextul unei economii globalizate*?

1. *Prezență, vizibilitate în economia globală, chiar și pentru o organizație locală sau regională.* Această ieșire „în lume" a firmelor locale sau naționale le obligă să-și facă „rochii de bal": website, versiune în limba engleză (sau/și alta de circulație internațională) a tot ceea ce transmit public, eforturi mai mari pentru a-și construi branduri solide și imagine pozitivă, o transparență mai mare etc.
2. *Prețuri competitive și calitate ridicată și adaptată.* Raportul preț/calitate devine esențial, iar competiția este acerbă. Fiecare element de cost este determinat, pentru că adesea detaliile fac diferența. Reducerea stocurilor și raționalizarea cheltuielilor, de exemplu, sunt preocupări obsesive în economia globală. Celălalt element al ecuației, calitatea (produsului, ambalajului, reclamei), trebuie adaptat nu doar la competitori, ci și la beneficiari diferiți. A merge pe piața asiatică cu produse adaptate la cerințele europenilor sau ale americanilor ar fi, în multe cazuri, o strategie falimentară.
3. *Tehnologizare, eficiență și productivitate.* Acestea determină în mod esențial prețurile. Companiile nu-și mai permit, de exemplu, să producă scump în propria țară sau să cumpere de

la furnizorii tradiţionali componente pe care competitorii le produc ieftin pe pieţe, precum China sau India. La fel despre producţia manuală *versus* producţia automată. Externalizarea şi tehnologizarea sunt doar două dintre procesele extrem de vizibile care condiţionează succesul. Comerţul electronic este, de asemenea, o metodă de succes în economia globală.

4. La un nivel egal de dezvoltare tehnologică, *creativitatea* este cea care face diferenţa. Abordarea creativă a problemelor tehnice, dar şi manageriale poate fi un avantaj competiţional decisiv.
5. *Resursele umane de calitate, stabile şi adaptate la context* devin o necesitate mai ales pentru posturile de decizie în firmele multinaţionale. Multiculturalitatea schimbă datele problemei în privinţa resurselor umane, schimbă subiectele de training intern şi abordările de marketing şi management.
6. Considerarea *factorilor culturali ca element esenţial al strategiilor organizaţiilor* devine o necesitate. Culturile şi mediile culturale devin competitori, nu doar organizaţiile din cadrul lor. Culturile americană, japoneză, europeană, chineză sau indiană intră în competiţie şi se adaptează la noile contexte pentru a fi cât mai eficiente. Nu doar cultura occidentală intră pe pieţe emergente, ci şi invers. Cultura organizaţională japoneză, prin uzinele Toyota construite în SUA, de exemplu, devine un element de influenţă a organizaţiilor americane chiar la ele acasă.
7. *Viziunea şi strategia pe termen cât mai lung* facilitează anticiparea şi prevenirea ameninţărilor de mediu. Aici companiile asiatice (japoneze în special), dar şi cele nord-americane par să aibă un avantaj competiţional.
8. *Raportarea la competitorii globali*. Spaţiul global este unul fără bariere, deci nu poţi împiedica multinaţionalele sau chiar

firmele mai mici să vină să te concureze chiar la tine „acasă", dacă ele vor considera că este oportun. Strategiile centrate doar pe competitorii din piața internă devin inutile în fața unei „invazii" a companiilor străine.

9. *Alianțele* sunt modalități prin care succesul poate fi menținut. Alianțele cu parteneri din domenii conexe sunt adesea extrem de avantajoase și trebuie luate în considerare. Spre exemplu, reclamele comune ale unor produse proprii unor firme diferite încep să fie forme de colaborare frecvente și eficiente.
10. *Informația și, în mod special, cercetarea* sunt surse de idei și de putere aproape nelimitate. Bătălia europeano-americană pentru supremație în domeniile de vârf ale cercetării este încă o dovadă a forței ideilor și soluțiilor noi. Toate eforturile de eficientizare se anulează atunci când un competitor a găsit o soluție tehnică nouă și super eficientă. Să ne gândim ce s-ar întâmpla cu industria de automobile și cu cea producătoare de petrol dacă cineva ar inventa un motor eficient care funcționează cu „aer". În orice domeniu pot cădea astfel de „meteoriți" care să transforme „dinozaurii" în „șopârle".

Dincolo de aceste constatări care pot să nască îngrijorare, globalizarea nu implică numai amenințări pentru organizații; *fiecare potențial pericol este în același timp o oportunitate* pentru companiile îndrăznețe. Fără să fie ușor, nu este imposibil ca o companie locală sau națională să se extindă rapid sau să se redreseze dacă este în criză prin găsirea unor clienți externi, prin identificarea de noi nișe de piață, prin externalizarea unor activități etc.

Dar ce vor face organizațiile din România într-o economie globală? Cele mai multe companii românești private sunt încă relativ „mici" pentru a ieși în spațiul de competiție european. În

România, de-abia apar primele fuziuni naţionale şi primele intrări pe pieţele din ţările vecine. Marile companii foste publice (Petrom, SIDEX, Romtelecom, Dacia, BRD, BCR etc.) deja s-au „predat" unor jucători mai mari din străinătate, ceea ce are consecinţe pozitive, dar implică şi riscuri semnificative.

Pe lângă aceasta, România nu are un brand de ţară clar şi pozitiv de care să beneficieze firmele româneşti; nu avem strategii economice sectoriale sau globale coerente.

Globalizarea, ca şi etapa cea mai importantă a ei, integrarea în Uniunea Europeană, par să fie, pentru cele mai multe dintre organizaţiile româneşti, spectacole pe care să le privească pasiv la televizor, şi nu procese majore, obstacole decisive pentru viitorul lor. Inerţia, rolul prea mare al politicului în viaţa economică şi socială, care a generat incertitudine şi schimbare permanentă, precum şi lipsa de competenţă şi de experienţă în planificare a managerilor menţin orizontul de planificare strategică pentru cele mai multe organizaţii româneşti la un an (faţă de 5-20 de ani la americani şi mult mai mult la japonezi). Cercetarea, consultanţa, preocuparea pentru selecţia şi motivarea resurselor umane interne sunt elemente ce pătrund greu sau nu pătrund deloc în viaţa organizaţiilor publice şi private de la noi. Deciziile se iau adesea subiectiv, sub presiune şi sub imperiile improvizaţiei şi mediocrităţii. Calitatea multor produse lasă de dorit chiar atunci când preţul este acceptabil. Corupţia şi comportamentele neetice sunt „la ele acasă".

Desigur, există şi excepţii notabile şi, mai ales, există o situaţie mult diferită în bine la multe dintre companiile multinaţionale din România.

Continuarea în aceste coordonate va fi, în mod evident, falimentară pentru multe organizaţii româneşti. Ele trebuie să investească rapid în resurse umane competente, în studii de piaţă şi

analize organizaționale interne, trebuie să învețe de la competitori, în special de la cei externi, pentru a evita greșelile și, în final, să-și creeze avantaje competiționale.

Avantajele competiționale pentru multe firme românești trebuie să vină din diferențiere. Nu suntem atât de puternici, așa că trebuie găsite nișe în care specificul produselor și prețul să facă diferența. Avantajele evidente ale mediului organizațional românesc sunt: resursele naturale considerabile, un anumit exotism, o puritate încă nealterată a locurilor și oamenilor, prețurile (încă) mici ale forței de muncă, un anumit tip de creativitate care poate fi dirijat într-o direcție pozitivă, deschidere, toleranță față de străini și față de alte culturi.

Produsele ecologice, turismul cultural, rural și balnear, în care mediul organizațional este esențial, reprezintă o direcție de dezvoltare. Produsele alimentare specifice apreciate cu șanse de a fi „exportate" în alte culturi sunt un alt potențial avantaj competițional. Domeniile care includ creativitatea (IT, cercetare în chimie, biologie, tehnologie) pot, de asemenea, să nască oportunități pentru ca organizațiile românești să devină performante în economia globală.

Toate aceste oportunități potențiale însă pot fi valorificate cel mai bine „la noi acasă". Pentru a putea deveni semnificative pe plan regional sau global, organizațiile românești trebuie să se impună în primul rând la ele acasă prin muncă, perseverență și creativitate – elemente esențiale și universale ale performanței în organizații.

BCU IAȘI / UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Apelevianu, B. (1977), *Mari invenţii*, Editura Ion Creangă, Bucureşti.

Baum, Warren (1994), *The Project Cycle*, The World Bank, Washington, DC.

Bochenski, J.M. (1992), *Ce este autoritatea ?*, Editura Humanitas, Bucureşti.

Bryson, M. John (2002), *Planificarea strategică pentru organizaţii publice şi nonprofit*, ARC Publishing House, Bucureşti.

Daly, S.P. ; Mattila, M.M. (2000), „Darwin and Ethics : Using Natural Selection to Understand Ethical Business and Organizational Behavior", *Electronic Journal of Business and Organization Ethics*, vol. 5, nr. 1.

De Visscher, Pierre ; Neculau, Adrian (coord.) (2001), *Dinamica grupurilor : texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

Du Brin, A.J. (2005), *Fundamentals of Organizational Behavior*, ediţia a III-a, Thomson, Transcontinental Printing Inc, Louisville, OC.

Evans, P. ; Pucik, V. ; Barsoux, J.-L. (2002), *The Global Challenge : International Human Resource Management*, McGrow-Hill.

Giddens, A. (1989), *Sociology*, Polity Press, Cambridge, UK.

Gladwell, Malcom, „The Talent Mith", *The New Yorker*, 22 iulie 2002, pp. 28-33.

Goleman, D. (1998), „What makes a leader?", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie.

Goleman, D. (2004), *Inteligenţa emoţională*, Editura Economică, Bucureşti.

Heiyer, Jay ; Render, Barry (2004), *Principles of Operation Management*, ediţia a V-a, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

Hirschey, M. (2003), *Managerial Economics*, ediţia a X-a, Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Jenings, M. (2003), *Business Ethics : Case Studies and Selected Readings*, ediţia a IV-a, West.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Johns, Gary (1996), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.

Jones, Gareth R. (2004), *Organizational Theory : Design and Change*, ediţia a IV-a, Pearson Education, New Jersey.

Kohn, A (1993), „Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie (vol. 70) şi noiembrie-decembrie (vol. 71).

Lussier, R. ; Achua, Ch. (2004), *Leadership : Theory, Application, Skill Development*, Thomson, South Western.

Malhotra, N. (2004), *Marketing Research*, Pierson Education International.

Mareş (Pop), Luana Miruna (1994), „Neoinstituţionalismul : o schimbare de paradigmă în analiza organizaţională", *Revista de cercetări sociale*, nr. 3.

Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, Sage, Londra.

Mullins, J.L. (2002), *Management and Organizational Behavior*, ediţia a VI-a, Pearson Education, New Jersey.

Pop, L.M. (2003), *Imagini instituţionale ale tranziţiei*, Editura Polirom, Iaşi.

Proctor, T. (1996), *Marketing Management*, International Thomson Business Press, Londra.

Thompson Jr, A. ; Strickland III, A.J. ; Gamble, J. (2005), *Crafting and Executing Strategy*, McGrow-Hill International Edition, Irwin, New York.

Vlăsceanu, M. (1993), *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, Bucureşti.

Zamfir, Cătălin (1974), *Psihosociologia organizării şi a conducerii*, Editura Politică, Bucureşti.

Zamfir, Cătălin (1990), *Incertitudinea : o perspectivă psiho-sociologică*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

Zamfir, Cătălin (1999), *Spre o paradigmă a gândirii sociologice*, Cantes, Iaşi.

Zlate, Mielu (2004a), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, Editura Polirom, Iaşi.

Zlate, Mielu (2004b), *Leadership şi management*, Editura Polirom, Iaşi.

*** American Marketing Association (2005), *Ethical Norms and Values for Marketers*.

*** Arbitron's code of ethics for the CEO and Financial Managers.

DFID (2002), Training Materials, Proiectul „Institutional Support for the Ministry of Labour and Social Soliderity" (CD).

Studii de caz

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Această secţiune a cărţii are scopul de a exemplifica partea teoretică prin zece studii de caz, exemple de organizaţii care au performanţe sau contraperformanţe din care se pot trage învăţăminte.

Pentru unele, performanţa a însemnat creşterea cifrei de afaceri şi a numărului de angajaţi la niveluri uriaşe, prin diferenţiere a preţului sau calităţii. Altele, mai ales cele două firme mici din România, dar şi Southwest Airlines, sunt exemple de performanţe relativ normale, însă în medii în care mulţi alţii au înregistrat eşecuri.

Enron şi Benetton sunt exemple de consecinţe la care se poate ajunge când se fac greşeli. Cazul ultim, al Universităţii din Bucureşti, este mai degrabă o semnalare a unui tip aparte de organizaţie cu probleme specifice (nu României, ci instituţiilor de învăţământ superior).

Aş fi dorit să includ mult mai multe studii de caz în această ediţie a lucrării, dar nu am făcut-o pentru că, în cazul unora (mai ales din România), nu aveam date suficiente, iar altele nu mi s-au părut fundamental deosebite de cele 10 pentru care am optat.

Rămâne ca acest tip de analiză (frecvent utilizat în manualele americane) să fie validat sau nu de cititorul din România şi, în funcţie de atitudinea sa, voi completa sau nu lista de studii de caz în viitor.

BCU IASI / COMMUNITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 1

Enron: falimentul „contabilității creative"

Compania Enron era până în 2001 un gigant al Americii, fiind numită de revista *Fortune* „cea mai inovatoare companie din America". După 2001, Enron a fost catalogat cel mai mare caz de fraudă din lume, cel mai mare faliment şi studiul de caz cel mai frecvent întâlnit la cursurile de etică.

Cum s-a ajuns aici ? Enron este un eşec din care trebuie să tragem învăţăminte. Creativitatea antreprenorială este o calitate care adesea face diferenţa între organizaţiile de succes şi cele obişnuite, dar „contabilitatea creativă" practicată de compania Enron a făcut de fapt diferenţa între succesul real şi sustenabil şi cel de faţadă, finalizat cu un faliment răsunător (http : //en.wikipedia.org).

Istoria companiei Enron

- Compania a fost înfiinţată în 1985, când Houston Natural Gas a fuzionat cu Inter North, formând Enron.
- În 1986, se construieşte prima conductă de gaz natural în America de Nord.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- În 1990, Enron deţinea controlul conductelor de petrol care traversau America de la nord la sud şi de la est la vest.
- În 1995, Enron devine prima companie energetică din lume.
- În anul 2000, Enron înregistra:
  - 18 000 de angajaţi;
  - 30 de ţări în care avea operaţiuni;
  - bunuri imobile în valoare de 33 de miliarde de dolari;
  - venituri de 101 miliarde de dolari (www.enron.com).

Speculaţiile pe piaţa de energie şi pe altele insuficient reglementate au stat la originea expansiunii fără precedent şi a decăderii companiei Enron. În 16 ani, de la înfiinţare şi până la faliment, compania realizase mai mult decât multe dintre companiile cele mai cunoscute din lume într-un secol. Poate chiar această creştere exagerat de rapidă a fost unul dintre motivele eşecului său.

Enron a început ca producător de energie, domeniu în care avea expertiză, apoi a devenit comerciant de energie şi apoi „bancă de energie", care furniza cantităţi garantate la preţuri stabilite de-a lungul unei perioade lungi de timp. Avea în posesie uzine electrice, distribuitori de benzină, uzine de apă şi furniza servicii atât pentru utilizatorii individuali, cât şi pentru companii. Enron a fost compania care a înţeles că energia şi apa pot fi nu doar cumpărate şi vândute, ci şi depozitate şi revândute, precum valorile mobile de genul acţiunilor şi obligaţiunilor. În anul 2000, Eron era una dintre cele mai mari companii de electricitate, gaze naturale, hârtie şi comunicaţii din lume.

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

Cum s-a ajuns, în 2001, la falimentul firmei Enron

Toţi analiştii au fost de acord că principala cauză a crizei companiei Enron a fost stilul de management, caracterizat de rapacitate şi lipsă de etică, al lui Kenneth Lay – fostul director executiv (CEO) –, alături de alte câteva persoane-cheie din conducere, precum Jeffrey Skilling – fostul director executiv (CEO) – şi Andrew Fastow – fostul contabil-şef (CFO).

Kenneth Lay a devenit preşedintele executiv al companiei în 1986, la un an de la înfiinţarea acesteia. În 1990, Lay l-a angajat pe Jeffrey Skilling, expert în vânzarea de bunuri pe pieţe deregle-mentate. La rândul său, Skilling l-a angajat pe Andrew Fastow, care, în 1998, a fost numit contabil-şef (CFO). Celor de mai sus li s-a adăugat Richard Causey, plecat de la firma de audit financiar Arthur Andersen pentru a se alătura companiei Enron pe zona de control financiar (http : //en.wikipedia.org).

Fastow a fost cel care a creat primele două parteneriate în vederea „cumpărării" afacerilor Enron cu o performanţă scăzută. Astfel, compania a început să-şi „externalizeze pierderile", să ascundă datoriile şi să umfle artificial profiturile. Directorii Enron aprobau planurile lui Fastow, care încheia afaceri cu Enron în timp ce continua să fie director financiar al companiei. Causey şi fostul ofiţer de credite Rick Buy au fost desemnaţi să monitorizeze aceste afaceri murdare pentru a proteja astfel imaginea şi performanţele financiare comunicate de firmă. Pe acest fond de aparent succes financiar perpetuu, în august 2000, Enron a înregistrat cea mai mare valoare a acţiunilor sale: 90 de dolari/acţiune (http : //en.wikipedia.org).

Cu toate acestea, numărul mare de afaceri neprofitabile şi de persoane implicate care ştiau şi acopereau informaţiile despre aceste eşecuri mascate au condus la spargerea „balonului de săpun", aşa cum s-a dovedit a fi succesul firmei Enron. În noiembrie, oficialii companiei au admis că au ascuns cifrele reale din contabilitate, iar în decembrie 2000, informaţiile despre problemele financiare au făcut ca firma să înceapă drumul spre faliment. Cu bunuri în valoare de 62,8 miliarde de dolari, Enron a devenit cel mai mare caz de faliment din istoria Statelor Unite. În ziua în care Enron a dat faliment, acţiunile sale au fost îngheţate la 72 de cenţi/acţiune, cu peste 75 de dolari mai puţin decât cu un an în urmă (www.aicpa.org).

Iată câteva mostre de „creativitate în contabilitate" ale celor care au generat criza Enron:

- au dezvoltat şi au permis folosirea de tehnici de contabilitate frauduloase;
- au creat cu cinism şi în mod conştient o criză de electricitate în California, de care au profitat prin speculaţii financiare;
- au creat companii care aveau drept unic scop cumpărarea realizărilor subperformante ale companiei Enron;
- au făcut achiziţii extravagante (terenuri, avioane) chiar şi atunci când compania înregistra pierderi, pentru a menţine imaginea de companie de succes (http://en.wikipedia.org).

Victimele „colaterale" ale falimentului

Enron a pricinuit pierderi majore investitorilor, salariaţilor săi şi partenerilor de afaceri, precum firma de consultanţă financiară Arthur Anderson, atunci printre cele mai mari din lume.

Majoritatea angajaţilor şi-au pierdut economiile de-o viaţă. Zeci de mii de investitori au pierdut miliardele de dolari investite pe baza bilanţurilor financiare false făcute de firma de audit financiar Arthur Anderson. Era imposibil ca investitorii să prevadă, să anticipeze o fraudă atât de mare.

Dintre cei 21 000 de angajaţi ai compaiei Enron în anul 2001, peste 4 000 nu şi-au mai găsit de lucru în cadrul noilor aranjamente post-faliment (www.wikipedia.org).

Este interesant că directorii de la Enron nu au plătit foarte mulţi bani ca urmare a scandalului şi, cu două excepţii, nici nu au făcut închisoare.

Scandalul a condus însă la desfiinţarea firmei de consultanţă financiară Arthur Anderson, care şi-a pierdut credibilitatea şi clienţii.

Putea fi oare evitată frauda companiei Enron?

În contextul de dinainte de faliment probabil că nu, pentru că legislaţia nu era suficient de clară şi de restrictivă, aşa cum a devenit ulterior.

Pe lângă managementul de la Enron, la fraudă a contribuit şi complicitatea managerilor de la Arthur Anderson, care au decis să „închidă ochii", pentru a nu pierde sutele de milioane de dolari pe care le încasau de la Enron. În plus, tot pe fondul legislaţiei necorespunzătoare, Arthur Anderson a fost simultan auditor şi furnizor de servicii de non-audit, incluzând servicii de contabilitate, expertiză şi consultanţă.

Şi guvernul a fost considerat părtaş la fraudă datorită toleranţei sau chiar protecţiei faţă de Enron atunci când a manipulat piaţa (www.ethicaledge.com).

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Probabil că principala problemă care a făcut imposibil de prevenit falimentul companiei a fost lipsa de reglementări legale, legislația adecvată fiind dezvoltată abia ulterior, ca o consecință a acestui caz și a altor falimente răsunătoare din anii următori.

Consecințele falimentului companiei Enron

Cazul Enron a produs schimbări majore în mediul organizațional american. Poate cea mai importantă lecție a fost cea învățată de companii, anume că nu pot ascunde performanțele fără riscuri și consecințe negative majore. Pe de altă parte, managementul, inclusiv cel financiar, a învățat că trebuie să limiteze creativitatea la soluțiile legale.

Enron și alte cazuri asemănătoare au produs schimbări majore în legislația SUA referitoare la evidențele financiare și la responsabilitatea managerilor (CEO și CFO) de a verifica și semna bilanțurile anuale. Atribuțiile firmelor de audit au fost reglementate și a fost interzis conflictul de interese în relația cu beneficiarii de consultanță.

Problemele etice au devenit o preocupare pentru majoritatea companiilor americane. S-au înmulțit trainingurile și reglementările interne sub forma codurilor etice, a regulamentelor de ordine interioară și a sancțiunilor pentru comportamentele neetice.

Pe termen lung, falimentul companiei Enron a avut astfel consecințe pozitive, conducând la o mai bună protecție a investitorilor în fața informațiilor false și manipulării și la recâștigarea încrederii investitorilor în companiile listate la bursă.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Referințe bibliografice

Hirschey, M., (2003), *Managerial Economics*, ediţia a X-a, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
Will, George, ianuarie 22, 2002, Washington Post.
http : //www.enron.com.
http : //www.info-edge.com, „Etica la Enron".
http : //www.ethicaledge.com.
http : //en.wikipedia.org.
http : //time.com.
http : //money.cnn.com.
http : //hrw.org/reports.com.
http : //www.cbsnews.com.
http : //www.sec.gov/news.press.htm.
http : //www.thinkingmanagers.com.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 2

Dell Computers: succesul soluțiilor adaptate la nevoile consumatorilor

Dell este una dintre companiile mari producătoare de sisteme IT. Ea a fost înființată în 1984 de Michael Dell, cel care este și acum președintele consiliului de administrație al firmei, fiind cel mai longeviv conducător al unei firme mari de IT. În 1992, Dell intra în Topul 500 al celor mai mari firme din lume, listat de revista *Fortune*, iar în prezent este pe locul 25 în lume în topul aceleiași reviste, având, în iulie 2006, o cifră de afaceri de 57 de miliarde de dolari pe ultimele 12 luni și aproape 70 000 de angajați în întreaga lume.

Filozofia fundamentală a companiei este ceea ce s-a numit „Efectul Dell", o cultură a agresivității și încrederii în succesul propriu, o cultură bazată pe angajamentul față de clienți, relațiile directe, promovarea unor concepte precum *cetățenie globală*, succesul echipei și spiritul de învingător.

„Efectul Dell" trece dincolo de beneficiile transformărilor pe bază de IT în mai multe segmente ale economiei și societății. Țintele Dell pe piață sunt, în special, micile afaceri, cărora le oferă suport informațional, îmbunătățirea educației publice, modernizarea educației la nivelurile de elită și susținerea cercetării avansate.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Ca măsură a performanţelor sale, poate cea mai evidentă este creşterea de productivitate: Dell a înregistrat, în productivitatea pe angajat (numărul de calculatoare construite/muncitor), o creştere de 240% în primii patru ani, de circa zece ori mai mare decât a economiei în ansamblu.

Care sunt elementele concrete ale strategiei companiei Dell?

Câteva elemente au fost esenţiale pentru strategia lui Michael Dell de a produce computere:

1. Evitarea distribuitorilor, restrângerea numărului dealerilor pentru produse, eliminând astfel adaosurile comerciale la preţul produselor sale.
2. Producţia de computere, staţii de lucru şi servere adaptate la nevoile fiecărui client (*building to order*), fapt ce a redus costurile şi riscurile asociate cu existenţa unor stocuri mari de componente şi produse finite. Practic, neexistând producţie pe stoc, Dell reduce drastic costurile.
3. Controlul calităţii. Toate uzinele de asamblare au capacitatea de a face teste de control al calităţii inclusiv pentru părţile componente ale produselor Dell.
4. Parteneriatele cu furnizorii, care, de asemenea, au redus costurile.
5. Intrarea pe pieţe de mare potenţial cu soluţii adaptate la nevoile clientului şi servicii de calitate prompte.
6. Fidelizarea clienţilor:
   - prin updatarea continuă a informaţiilor despre nevoile acestora. Compania Dell păstrează evidenţa achiziţiilor făcute

de către un număr mare de clienţi din fiecare ţară, din fiecare departament şi foloseşte datele despre nevoile fiecărui client, pentru a-l ajuta să-şi planifice achiziţiile ulterioare;
- prin faptul că oferă angajaţilor clientului accesul online la informaţii despre toate produsele Dell şi la configuraţiile pe care compania le-a cumpărat sau este la acel moment autorizată să le cumpere;
- prin oferirea de servicii „la domiciliul clientului" – corporaţiile-client plătesc taxe către Dell care le furnizează suport tehnic la domiciliu şi le ajută să se descurce cu noile tehnologii IT.

7. Oferirea de produse noi.
8. Imaginea de cel mai ieftin furnizor dintre ofertanţii de branduri şi publicitatea inovativă.

Componentele afacerii Dell se îmbină foarte bine între ele; vânzarea directă şi modelul de afacere „producţie la comandă" ajută compania să-şi optimizeze aprovizionarea, producţia şi distribuţia. Dell a creat un sistem ce permite fabricarea cu un cost redus şi vânzările directe prin capacităţi permanente de furnizare a oricărei configuraţii solicitate pentru produsele sale oriunde în lume. Statutul de furnizor cu un cost scăzut, suficient de ieftin pentru a putea fi semnificativ sub preţul produselor aflate în competiţie, reprezintă un suport foarte bun pentru serviciile de marketing şi un argument în obţinerea contractelor avantajoase cu furnizorii.

Întâlnirile regionale cu principalii clienţi din fiecare regiune şi analiza bazelor de date proprii cu informaţii despre nevoile clienţilor au ajutat compania în prognozarea cererii de produse a clienţilor săi importanţi.

Perspective

Dell are şanse bune să-şi menţină poziţia de lider în furnizarea anumitor soluţii computerizate şi în oferirea serviciilor de suport pentru acestea. Sistemul său simplu şi inovativ de afaceri răspunde nevoilor clienţilor şi îşi asigură sustenabilitatea prin menţinerea profitabilităţii. Dell se adaptează rapid, dar esenţa elementelor-cheie ale strategiei sale rămâne la bază aceeaşi, asigurând coerenţă, ceea ce este un mare avantaj.

Referințe bibliografice

Arthur A. Thomson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble (2005), *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill International Edition/ Irwing, New York.

www.dell.com.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 3

Hypermarketurile Wal-Mart: cu ce „costuri" se obțin cele mai bune prețuri?

Introducere

Wal-Mart este un gigant, cea mai mare companie din America, dar şi din lume. În 2006, avea 1,8 milioane de angajaţi în toată lumea, dintre care 1,3 în America, vânzări de 285 de miliarde de dolari şi un profit de 10 miliarde de dolari în 2005. Ca o justificare a profiturilor mari, oficialii companiei pretind că preţurile mici pe care le practică aduc în medie fiecărei familii de americani economii de 2 300 de dolari anual.

Prezent în 16 ţări cu aproximativ 6 500 de magazine (majoritatea în SUA) şi 176 de milioane de cumpărători în fiecare săptămână, Wal-Mart este un fenomen a cărui expansiune e greu de oprit.

Wal-Mart este o companie cu posibilităţi bune de creştere internă şi internaţională, având ca obiectiv atingerea unor încasări de 500 de miliarde de dolari până în 2010 (www.walmartfacts.com).

Primul magazin Wal-Mart cu reduceri a fost deschis în 1962 în Rogers, Arkansas, de către Sam Walton, un economist cu viziune

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

şi cel mai mare francizor al firmei Ben Franklin, după ce, într-un tur prin ţară cu avionul său personal, a studiat schimbările în magazine şi tendinţele de vânzare cu amănuntul. Compania a devenit publică în 1970, crescând constant la toate datele financiare şi operaţionale. Fondatorul ei, legendarul Sam Walton, a murit în 1992, dar următorii preşedinţi executivi, David D. Glass şi H. Lee Scott, au continuat să susţină creşterea şi să mărească performanţa acestei companii (www.walmart.com).

Probleme şi încercări ale companiei

Wal-Mart este o companie care acţionează într-un domeniu de înaltă concurenţă – vânzarea cu amănuntul a bunurilor de larg consum. Concurenţii pe piaţa americană sunt puternicii Kmart şi Target şi vânzătorii cu amănuntul pentru anumite categorii de produse, precum Best Buy, Goody's sau Kroger. De asemenea, Wal-Mart are competitori internaţionali foarte puternici, precum compania franceză Carrefour (a doua la nivel mondial, după Wal-Mart) sau cea germană Metro AG, cu care deja este în competiţie în China, Europa şi în multe alte locaţii.

Chiar dacă este foarte bine poziţionată, intensa rivalitate cu competitorii forţează compania Wal-Mart să reacţioneze rapid şi să continue să fie concentrată pe menţinerea avantajelor competiţionale generale (preţuri mici, satisfacţia clienţilor) şi, de asemenea, pe competenţe specifice (expansiunea infrastructurii, formatul de business cu trei tipuri de magazine şi o cultură corporată puternică şi specifică), pentru a-şi putea menţine poziţia de lider (Thomson, Strickland şi Gamble, 2005).

Noile provocări pentru management sunt legate de confruntarea cu noi probleme, precum:

- peste 6 000 de procese în curs pentru acuzaţii diverse: discriminări faţă de femei, muncă suplimentară neplătită etc.;
- acuzaţii publice pentru vânzarea de arme, angajarea de contractori care foloseau imigranţi etc.;
- rezistenţa locală împotriva „efectului Wal-Mart", acela de a distruge afacerile mici la intrarea în comunităţi mici;
- acuzaţii legate de descurajarea angajaţilor de a forma sindicate şi de cheltuielile insuficiente pentru asigurările de sănătate (în special pentru cei pensionaţi) şi pentru alte pachete de beneficii (Thomson, Strickland şi Gamble, 2005).

Specificul strategiei Wal-Mart

Optimista strategie Wal-Mart conţine câteva puncte-cheie:

1. Tipuri diferite de magazine, complementare şi adaptate nevoilor unor categorii variate de clienţi, aşa cum este prezentat în tabelul sintetic de mai jos.

	Magazine Discount	Supercentre	Cluburi Sam	Magazine de cartier
Mărime (în picioare pătrate)	de la 40 000 până la 125 000	109 000--220 000	110 000--130 000	42 000--55 000
Număr mediu de angajaţi	150	200-550 (asociaţi)	125	80-100
Număr de itemi diferiţi	80 000	Până la 150 000 (cel puţin 30 000 de produse alimentare)	4 000 cele mai folosite, vândute în cantităţi mari	28 000

	Magazine Discount	Supercentre	Cluburi Sam	Magazine de cartier
Concept	Magazin cu discounturi de mărfuri generale	Cumpărături pentru întreaga familie la o singură oprire (plus magazine de specialitate)	Depozite *cash-and-carry* pe bază de statut de membru (46 de milioane de membri în 2003, mulţi dintre ei fiind organizaţii)	Ţinta o reprezintă clienţii care au nevoie doar de produse alimentare, farmaceutice şi generale. Sunt amplasate în zone cu supercentre

Sursa: www.walmartstores.com

2. Centrarea pe oferirea de preţuri mici (prin bune relaţii cu furnizorii, reduceri de costuri prin economii de scală şi economii de scop etc.).
3. Centrarea pe satisfacţia clientului prin:
   a) servicii prietenoase şi mediu ambiant plăcut;
   b) o cultură internă a satisfacerii nevoilor clientului.
4. Costuri mici de exploatare:
   a) costuri mici pe reclamă, comparativ cu alţi competitori (mai puţin de 1% din vânzări);
   b) distribuţie eficientă sub raportul costurilor, utilizând magazine distribuite pe o rază de 200 de mile în jurul centrului de distribuţie;
   c) reducerea/optimizarea timpului pentru împachetare, sortare şi transportare.

5. Comercializare inovativă:
   a) sugestii şi idei colectate de manageri de la vânzători, angajaţi şi cumpărători, testate şi implementate rapid, dacă sunt de succes;
   b) imitarea rapidă a ideilor şi a metodelor de vânzare bune, proprii competiţiei.
6. Expansiune disciplinată, nu haotică, spre noi zone geografice: Asia, America Latină, Germania şi Marea Britanie:
   a) „expansiunea inversă": deschiderea de magazine în oraşele mici din jurul unei zone metropolitane şi abia ulterior în centrul acesteia;
   b) acoperirea completă a unei zone înainte de trecerea la următoarea zonă (pentru a optimiza costurile de transport, distribuţie şi reclamă);
   c) ţările alese la începutul expansiunii au fost cele vecine: Canada şi Mexic şi cele mai dezvoltate 2-3 ţări din America Latină (Brazilia, Argentina), Asia (Coreea de Sud, China, de curând Japonia) şi Europa (Marea Britanie şi Germania). Acestea sunt, de asemenea, ţări sigure, cu puternice legături economice, politice şi militare cu SUA.
7. Folosirea frecventă a achiziţiilor de lanţuri de magazine pentru a intra pe o piaţă străină nouă. Această strategie s-a bazat pe nevoia de a ocupa în mod optim un teritoriu, pentru a reduce costul de publicitate, distribuţie etc. (economie de scop).

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Puncte tari ale modalităților de implementare a strategiei

- Folosirea tehnologiei de ultimă oră, pentru a reduce costurile şi a satisface clienţii.
- Menţinerea unor relaţii bune cu furnizorii (prin bune abilităţi de negociere, contracte reciproc avantajoase, folosirea imensei puteri de cumpărare).
- Utilizarea optimă a parcului de camioane (buna selecţie a şoferilor, bune condiţii de odihnă pentru aceştia, bună temporizare pentru fiecare operaţie).
- Asigurarea de servicii într-adevăr de mare calitate pentru clienţi.
- Construcţia şi întreţinerea magazinelor în condiţii optime:
  - asigurarea unui mediu plăcut pentru clienţi şi angajaţi;
  - asigurarea unor construcţii ieftine, prin folosirea tehnicilor de modelare asistată de computer pentru magazine.
- Menţinerea şi consolidarea unei puternice culturi a companiei.
- Promovarea relaţiilor umane bune şi reciproc avantajoase (cu angajaţii, asociaţii, managerii):
  - solicitarea de idei de la asociaţi;
  - asigurarea de pachete compensatorii şi stimulente;
  - training.
- Întâlniri, comunicări şi implementarea rapidă a ideilor noi.

Posibilități de ajustare a strategiei Wal-Mart

Strategia Wal-Mart este una dintre cele mai coerente şi mai eficiente strategii gândite vreodată, iar rezultatele ei excelente sunt vizibile în performanţele firmei. Cu toate acestea, pot fi intuite câteva posibile ajustări.

Numărul mare de procese pe rol impune unele modificări cu privire la schimbarea atitudinii către chestiuni publice sensibile: eliminarea oricăror suspiciuni legate de discriminarea femeilor, munca peste program neplătită, acuzaţii publice pentru vânzarea de arme, folosirea imigranţilor etc. Aceste activităţi ar trebui externalizate către un agent specializat în campanii de comunicare cu publicul, care va dezvolta o campanie specifică pentru fiecare problemă.

O creştere mică a costurilor de publicitate ar putea fi centrată pe canalele TV şi ar trebui să combine scopurile de marketing cu o promoţie a unei imagini mai bune a companiei.

Ar trebui avute în vedere alternative la actualele scheme de compensare, care să nu ridice nivelul cheltuielilor, dar să asigure o mai bună protecţie a angajaţilor în situaţii de risc. Profiturile mari permit alocarea unor fonduri în acest scop.

Politica de a nu încuraja sindicalizarea ar trebui menţinută şi, în compensaţie, alte activităţi (precum facilităţile sportive gratuite) ar trebui oferite angajaţilor şi asociaţilor.

Referinţe bibliografice

Arthur A. Thomson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble (2005), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage (Concepts and Cases)*, ediţia a XIV-a, McGraw-Hill International Edition, New York.

www.walmart.com.

www.walmartfacts.com.

www.walmartstores.com.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 4

Southwest Airlines: siguranță, confort şi prețuri accesibile

Southwest Airlines este una dintre companiile aeronautice de succes ale Statelor Unite ale Americii, ale cărei valenţe pozitive s-au evidenţiat după ce a reuşit să treacă de momentul 11 septembrie fără mari probleme, fiind în continuare imaginea stabilităţii financiare şi a siguranţei pasagerilor.

Misiunea Southwest Airlines

Misiunea Southwest Airlines este „atingerea celor mai înalte standarde în calitatea serviciilor pentru clienţi, oferite cu sentimente de căldură, prietenie, mândrie individuală şi spirit de echipă".

„Cât despre angajaţi, Southwest Airlines este dedicată în a le oferi un mediu de lucru stabil, cu posibilităţi egale de învăţare şi autoperfecţionare. Creativitatea şi inovaţia sunt încurajate pentru îmbunătăţirea serviciilor oferite de companie. De asemenea, politica acestei companii este de a trata angajaţii cu aceeaşi grijă, consideraţie şi respect în interiorul organizaţiei, pe care compania

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

se aşteaptă să le acorde angajaţii în exterior fiecărui client Southwest Airlines" (www.southwest.com).

Conducerea şi conceptul de *afacere*

Herbert (Herb) D. Kelleher, preşedinte executiv al consiliului director, a înfiinţat compania împreună cu Rollin King în urmă cu 35 de ani. Ideea lor a fost să ofere clienţilor posibilitatea de a ajunge la timp la destinaţie la cel mai mic preţ posibil şi în condiţii care să-i facă să se simtă bine.

Despre companie

Compania are cartierul general în Dallas şi a început să funcţioneze în iunie 1971 cu zboruri între Dallas, Houston şi San Antonio. Southwest a devenit o companie majoră în 1989, când a depăşit pragul de un miliard de dolari încasări. În prezent, este cel mai mare transportator de persoane civile, anul 2005 fiind cel de-al 33-lea an consecutiv de profitabilitate într-o industrie care, mai ales în ultimii ani, nu a mers prea bine (www.southwest.com).

Plecări zilnice

3 100 de zboruri zilnic spre 63 de locaţii din 32 de state americane.

BCU IAȘI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Număr de angajați

32 000 de angajaţi în total în sistemul Southwest.

Statistici financiare pentru anul 2005

- Venit net: 404 milioane de dolari.
- Total pasageri transportaţi: 88,4 milioane.
- Coeficientul de încărcare cu pasageri: 70,7%.
- Total încasări operaţionale: 7,6 miliarde de dolari.

Compania dispunea, în aprilie 2006, de o flotă de 453 de avioane Boeing 737.

Care este rețeta succesului companiei Southwest Airlines?

Orice afacere de succes presupune realizarea de profit sustenabil. Aceasta înseamnă să-ţi satisfaci clienţii cu produsul tău şi să te asiguri că ei vor fi clienţii tăi permanenţi.

Ce îi satisface pe clienţi pe termen scurt, dar şi pe termen lung? Pentru industria de aviaţie, prima categorie de argumente pentru a-i satisface pe clienţi constă în:

A) Preţuri bune.

B) Produse de bună calitate:

1. zboruri sigure;
2. confort înainte, în timpul şi după călătoria cu avionul;
3. acces uşor şi convenabil la servicii.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" UNIVERSITY LIBRARY

Iată cum le-a asigurat Southwest Airlines:

A) Preţul produsului sau al serviciului pe care compania îl furnizează trebuie să corespundă calităţii produsului/serviciului şi trebuie, de asemenea, să fie în concordanţă cu cererea clientului.

Grupul-ţintă pentru industria aeronautică este constituit din două categorii de clienţi:

- oamenii de afaceri;
- turiştii (aflaţi în vacanţă sau clienţii ocazionali).

În industria aeronautică, pentru clasa economică, preţul este principalul argument pentru un client atunci când alege sau nu un anumit zbor sau o anumită companie aeronautică. Majoritatea clienţilor din industria de aviaţie provin din rândul populaţiei obişnuite, şi nu din domeniul afacerilor, deci au fost atraşi de Southwest Airlines prin preţurile cele mai mici. Principalul motiv pentru care ea, ca şi alte noi companii aeriene, a reuşit să câştige clienţi în faţa companiilor aeriene tradiţionale a fost preţul serviciilor oferite.

Cum a obţinut Southwest Airlines cel mai bun preţ?

- mai întâi, prin creşterea numărului de clienţi şi prin eficientizarea fiecărui zbor (gradul de ocupare a locurilor a fost foarte bun);
- apoi, prin reducerea costurilor:
  - un bun exemplu de reducere a costurilor este folosirea aceluiaşi tip de avion (Boeing 737), pentru a reduce costurile de întreţinere,
  - utilizarea de aeroporturi cu cele mai bune preţuri pentru servicii,
  - un număr raţional de resurse umane, personalul de bord fiind plătit suplimentar pentru a face şi curăţenie în aparate după fiecare zbor,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- reducerea costurilor neesenţiale (precum excedentul de mâncare sau băuturi, de exemplu) etc.

B.1) Siguranţa este probabil cel de-al doilea motiv pentru care un client alege o anumită companie aeriană. Companiile de succes din acest sector al industriei trebuie să aibă o istorie de zboruri sigure şi cu cât mai puţine incidente, ceea ce Southwest Airlines a reuşit cu prisosinţă prin exploatarea aparatelor de zbor în mod raţional. Siguranţa zborurilor este legată de reputaţia companiei aeronautice şi este unul dintre cele mai importante elemente pentru imaginea şi strategia de marketing proprii acesteia (www.southwest.com).

B.2) Confort înainte, în timpul şi după călătorie. Chiar dacă nu este la fel de important ca preţul, confortul clienţilor este semnificativ pentru păstrarea loialităţii acestora faţă de companie în viitor. Echilibrul dintre un preţ bun şi un nivel ridicat de confort trebuie să ţină cont de un minimum acceptabil al condiţiilor de confort al pasagerilor. Costurile scăzute ale serviciilor gratuite în timpul zborului şi al celor cu plată disponibile înainte şi după zbor sunt esenţiale. Personalul zâmbitor şi amabil la bord şi în aeroporturi este, de asemenea, un aspect important, iar Southwest Airlines l-a asigurat printr-o politică de personal foarte eficientă, de la selecţie şi până la salarizare (Hirschey, 2003).

B.3) Acces uşor şi convenabil la servicii. Southwest Airlines a înţeles cel mai bine că o afacere de succes în domeniul industriei aeronautice trebuie să implice acces uşor la informaţie, sistem rapid, atrăgător şi accesibil de rezervări şi un program de zbor flexibil. Softul modern şi internetul au permis companiei să aibă un sistem prietenos de rezervări şi, în plus, să scadă costurile pentru serviciile de rezervare.

Un program de zboruri bun depinde de abilitatea companiei de a negocia cu aeroporturile şi cu celelalte companii aeriene, lucru pe care Southwest Airlines, de asemenea, l-a făcut cu succes (Hirschey, 2003).

În concluzie, Southwest Airlines a reuşit graţie unei concepţii de afaceri excelente, unui management de calitate, cu o abordare inteligentă şi inovativă, centrată pe o atitudine prietenoasă faţă de client şi pe un preţ redus.

Referințe bibliografice

Hirschey, M. (2003), *Managerial Economics*, ediţia a X-a, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
www.southwest.com.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 5

McDonald's: globalizarea prin „francizare"

Există oare o companie care să exprime mai bine decât McDonald's şi Coca-Cola expansiunea în lume a stilului de consum american? Coca-Cola are o istorie mult mai îndelungată, dar McDonald's a ajuns la această performanţă în „doar" o jumătate de secol.

În 1954, Ray Kroc şi-a ipotecat casa pentru a deveni unicul distribuitor al unui *milkshake maker*. Cum unul dintre cei mai importanţi utilizatori ai aparatelor sale era o firmă ce producea hamburgeri în California, el a mers să o viziteze şi, încântat de ce a văzut, le-a propus patronilor, fraţii Dick şi Mac McDonald's, să deschidă un lanţ de astfel de fast-fooduri. În 1955, l-au deschis pe primul, Des Plainers, şi au avut succes încă din prima zi (www.mcdonalds.com).

Numărul de restaurante deschise a început să crească; succesul hamburgerilor a continuat, s-a răspândit, iar în 1963 a apărut prima reclamă TV cu imaginea clownului care este acum mascota companiei. În 1965, firma a fost listată la bursă, iar la sfârşitul anului 2003, preţul întregului pachet de acţiuni ajunsese la 135 de miliarde de dolari, creşterea preţului pe acţiune fiind de la 2 250

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI
BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

la 1,8 milioane de dolari, deci de peste 800 de ori. În prezent, în lume sunt peste 30 000 de restaurante în fraciză sau în proprietatea McDonald's, având peste 50 de milioane de clienţi din 119 ţări (www.mcdonalds.com).

Strategia de succes a companiei s-a datorat nu doar fondatorului ei, Ray Kroc, ci şi lui Fred Turner, cel care a fost, începând cu 1973, pentru mulţi ani, director executiv (CEO), sau altor directori executivi, precum Cantalupo sau Jim Skiner, funcţie din care acesta din urmă s-a pensionat de curând (2004).

Dar în ce constă succesul McDonald's şi care sunt ameninţările pentru afacere?

Ideea principală de business s-a bazat încă de la început pe franciză. În lume sunt cam 2 400 de francizori care împart proprietatea celor 30 000 de restaurante.

Caracteristicile generale ale industriei de fast-food

1. *Produsele de substituţie* oferite de alte industrii au exercitat o presiune mare asupra produselor de fast-food. Substitutele produselor de fast-food provin dintr-o serie largă de zone: de la hrană proaspătă şi ieftină, mâncare gătită acasă, fructe, până la meniurile restaurantelor de înaltă clasă. Substitutele au avantaje specifice, printre care faptul că sunt considerate mai sănătoase.
2. *Cumpărătorii*. Aceştia exercită presiuni competitive foarte mari asupra industriei de fast-food, cerând calitate şi preţuri scăzute şi adaptare la gusturile locale, ceea ce McDonald's se pricepe să facă, mai ales pentru că francizorii sunt locali.

3. *Tendinţe.* Clienţii îşi schimbă preferinţele datorită inovaţiilor tehnologice şi mai ales datorită creşterii conştientizării faptului că alimentaţia este importantă pentru sănătate, ceea ce a condus la consumul redus de mâncare prăjită şi de carne. Se pot menţiona, de asemenea, presiunea mişcărilor sociale, care acuză companii ca McDonald's că sunt promotorii globalizării şi ai inegalităţilor dintre ţări.
   La nivel local, barierele de intrare în industria de fast-food sunt uşor de doborât. Cu preţuri bune, cu produse şi servire de calitate, un competitor nou plasat imediat lângă McDonald's poate deveni un competitor local. La nivel naţional sau internaţional, economia de scală şi puterea mărcilor arhicunoscute precum McDonald's fac astfel ca noile intrări să fie foarte dificile şi rare.
4. *Furnizorii de componente.* Carnea, pâinea şi alte componente ale produselor de fast-food sunt produse obişnuite şi există o gamă largă de furnizori pentru ele. Presiunea furnizorilor este foarte mică şi nu există riscuri majore din această direcţie.
5. *Rivalitate între competitori.* Competiţia în industria de fast-food nu este uşoară, cei mai puternici competitori pentru McDonald's fiind Burger King, Wendy's, Hardee's Jack in the Box şi Sonic. De la ei vine cea mai importantă presiune competiţională în majoritatea ţărilor. Actorii principali ai industriei fac eforturi constante şi mari pentru a-şi creşte cota de piaţă. Fiecare competitor încearcă să se diferenţieze cu produsele sale pe piaţă, având produse sau servicii specifice.

McDonald's şi-a dezvoltat şi îmbunătăţit punctele sale tari (locaţii curate, plăcute, promoţii tentante etc.) sau a copiat poveşti de succes ale industriei (meniuri la preţuri mici, McDrives etc.). A făcut, de asemenea, unele inovaţii pe piaţă, care să-i asigure

specificitate (locuri de joacă şi de sărbătorire a zilelor de naştere, cadouri speciale ca parte din meniuri pentru copii etc.).

Analiza SWOT a companiei McDonald's

Puncte tari	Puncte slabe
O structură organizaţională bună. O afacere clară şi simplă, cu un set de produse de calitate constantă. Sistem în franciză care furnizează aproximativ 60% din vânzările totale ale McDonald's. Modelul de afacere inventiv: cinci factori-cheie de succes – cei 5 P: *oameni* (*people*), *produse* (*products*), *locaţie* (*place*), *preţ* (*price*) şi *promoţie* (*promotion*), care au îmbunătăţit performanţele, cel puţin cât Cantalupo a fost director (CEO). Strategie multinaţională: adaptare la specificul pieţelor prin produse locale (de exemplu, Chicken Tatsuta, Chicken McCrispy, Maharajah Mac etc.).	Randament al angajatului (mai mare decât media pentru industrie). Timp de servire mai slab decât unii rivali (40 de secunde în urma unor rivali, precum Wendy's). Plasare slabă (locul 19 între competitori) pentru acurateţea comenzii: doar 84% dintre comenzi sunt onorate corect (vezi Thompson, Strickland, şi Gamble, 2005).
Oportunităţi	**Ameninţări (pericole)**
Prezenţa în 120 de ţări din lume: cea mai mare prezenţă din industria de fast-food şi cea mai cunoscută marcă (brand) din această industrie. Potenţial de creştere semnificativ în ţările/regiunile în curs de dezvoltare (în special în Asia, Africa şi America Latină). Potenţial de creştere bun pentru „segmentul de restaurante afiliate" (McDonald's a achiziţionat, începând cu anul 2000, Boston Market, Chipolite Mexican Grill şi Donato's Pizza).	Îngrijorare publică crescută pentru mâncarea nesănătoasă şi pentru produsele modificate genetic. Îngrijorare în legătură cu abilitatea McDonald's de a-şi susţine nivelul actual de inovaţie a produsului. Abilitatea competitorilor de a imita noile produse de succes ale McDonald's.

McDonald's este o reţetă de succes simplă, prin promovarea şi replicarea unui brand în condiţii de bună şi constantă calitate. Probabil compania va continua să dezvolte soluţii originale, dar se va adapta şi poveştilor de succes ale competitorilor pentru a-şi păstra cota de piaţă şi atractivitatea faţă de clienţi şi acţionari. Adaptarea la specificul unor pieţe naţionale prin produse locale asigură un bun potenţial de creştere. Segmentul de restaurante afiliate (Boston Market, Chipolite Mexican Grill şi Donato's Pizza) şi extinderea în ţările în curs de dezvoltare par să asigure, cel puţin pe termen mediu, succesul pentru McDonald's.

Referințe bibliografice:

Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble (2005), *Crafting and Executing Strategy*, ediţia a XIV-a, McGraw-Hill International Edition, New York.

www.mcdonalds.com.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 6

Grupul Benetton (Italia): obsesia diferenţierii şi eşecul exagerărilor

Rezumatul cazului

Benetton Group este o companie italiană care fabrică şi distribuie îmbrăcăminte în întreaga lume, realizând şi designul.

Grupul are un sistem de producţie şi distribuţie înalt computerizat, utilizând o reţea mare de computere pentru a-şi dezvolta acest business. Benetton a fost unul dintre pionierii în utilizarea sistemelor informatice *pentru a raţionaliza vânzările şi producţia şi pentru a distribui în funcţie de cerere produsele şi a reduce stocurile, diminuând astfel numărul de produse vândute la preţuri reduse, datorită ieşirii în afara sezonului.*

Sistemul informatic a reprezentat un *avantaj competitiv* pentru grup la început, dar, curând, multe alte companii au împrumutat inovaţia lor. După ce s-a confruntat cu probleme în planul strategiilor de marketing, Benetton Group îşi revine şi îşi îmbunătăţeşte performanţele mai ales în Europa.

Nevoia de diferenţiere nu s-a limitat însă la sistemul de distribuţie computerizată. În 1991, Benetton a început o campanie de diferenţiere prin strategia de marketing, producând reclame care

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

să şocheze publicul şi să atragă astfel atenţia. Unele dintre ele au avut însă efecte contrarii, mai ales în SUA, aşa că grupul a trebuit să-şi revizuiască strategia. Preocuparea pentru diferenţiere este foarte importantă, dar creativitatea cu orice preţ pe fondul ignorării gusturilor şi valorilor publicului poate duce la pierderi enorme, aşa cum s-a întâmplat cu Benetton.

O privire de ansamblu asupra companiei

Grupul Benetton a fost fondat în 1965, ca parteneriat, de către familia Benetton în Ponzano Veneto, Italia. În 1978, a fost reorganizat ca o companie cu răspundere limitată. După o reorganizare corporatistă, în 1985, compania a adoptat numele de Grupul Benetton.

Astăzi, Grupul Benetton este prezent în 120 de ţări din lumea întreagă cu articole de îmbrăcăminte, afacerea sa de bază. Grupul produce peste 110 articole de îmbrăcăminte în fiecare an, cea mai mare parte (aproape 90%) în Europa (www.benettongroup.com).

Caracteristica italienească a grupului Benetton poate fi văzută în United Colors of Benetton, marcă ce este probabil cea mai cunoscută în lume. Alte mărci importante ale grupului sunt: Sysley, Playlife and Killer Loop (www.benettongroup.com).

Cele 5 000 de magazine de retail sunt organizate într-o reţea care produce un volum total de vânzări de 1,9 miliarde de euro. Magazinele au dimensiuni mari; de obicei, se întind pe un nivel întreg al unei clădiri, fiind situate în mari centre comerciale sau istorice. Cele mai recente au fost deschise la Paris şi Berlin, Europa fiind din ce în ce mai mult zona potrivită stilului Benetton (www.benettongroup.com).

Sistemul informaţional al companiei constă într-un sistem de servere centrale în Ponzano, cartierul general, şi 800 de staţii de lucru conectate la reţelele locale din zonă. Sistemul se numeşte Global şi sprijină şi conduce sistemul de baze de date şi comunicare al grupului. Fiecare agent rulează o aplicaţie utilizând informaţia locală, aplicaţia fiind adaptată la 30 de limbi diferite (http : //www.sase.org/conf1999/papers/paolo_perulli.pdf).

Funcţiile comerciale ale sistemului informaţional sunt optimizarea colectării de comenzi şi a managementului producţiei şi distribuţiei ; *comenzile sunt trimise companiilor de trei ori pe zi, sunt procesate peste noapte şi sunt disponibile pentru producţie în ziua următoare*.

Procesul de producţie este raţionalizat, este dimensionat astfel prin intermediul computerelor. Există, de asemenea, un sistem înalt automatizat de împachetare, ce manipulează 40 000 de pachete care vin şi pleacă zilnic. Tot procesul este realizat de doar 24 de angajaţi, faţă de aproximativ 400, câţi ar fi fost necesari într-un sistem tradiţional de împachetare. Aceste pachete sunt trimise în depozite şi de acolo mai departe în magazine, spre vânzare (http : //www.sase.org/conf1999/papers/paolo_perulli.pdf).

Obiectivul strategic

Obiectivul strategic pe care Grupul Benetton a încercat să-l rezolve prin sistemul informaţional a fost *folosirea tehnologiei informaţionale pentru a creşte profitul companiei, depăşind următoarele probleme* :

- distanţa enormă dintre cele 84 de organizaţii care vindeau în întreaga lume, având comenzi din toate birourile şi distribuind produse tuturor acestor locaţii ;

- probleme în organizarea producției;
- diversitatea culturală a zonelor în care vindeau (120 de țări, uzând de mai mult de 30 de limbi principale), ceea ce înseamnă culturi diferite, gusturi diferite ale clienților, stiluri diverse de viață și de consum și prețuri diferite și, ca o consecință, multe articole vândute la prețuri reduse;
- dificultățile în analiza vânzărilor și a stocurilor.

O explicație a modului și a măsurii în care sistemul informațional abordează obiectivul strategic

Una dintre inovațiile inițiale ale pieței, pe care Grupul Benetton a introdus-o în afacerile sale prin sistemul informațional, a fost controlul informațional al stocurilor și redistribuirii lor.

Furnizarea de informație electronică despre stocurile la fiecare produs, în întreaga lume, a permis obținerea unei imagini complete a acestora. Când un agent introduce o comandă pentru magazine pentru un produs aflat în stoc într-o locație îndepărtată, va primi bunurile într-o perioadă de opt zile, în medie, în Europa și 12 zile în Statele Unite ale Americii. Sistemul de restocare a scăzut numărul produselor rămase pe stoc la sfârșitul sezoanelor, care erau vândute la prețuri reduse. A fost o sursă importantă de reducere de costuri și de profit pentru Benetton.

Un avantaj competitiv pentru Benetton în momentul implementării și în perioada imediat următoare, sistemul de restocare este acum folosit de către multe alte companii și nu mai face diferența între acestea și grup.

Probleme de imagine

Problemele firmei din ultimii ani (reducerea vânzărilor, închiderea anumitor magazine, în special în SUA) îşi au începutul în 1991, când s-a decis schimbarea imaginii produselor firmei din generatoare de pace şi prietenie în imagini generatoare de şoc şi agresivitate.

Postere precum „norul de prezervative multicolore", „preotul sărutând călugăriţa", „copilul nou-născut plin de sânge" sau posterele controversate din campania anti-SIDA din 1993 au stârnit proteste diverse şi au atras atenţia, dar nu au crescut vânzările (http : //www.echeat.com/essay.php ? t=25115).

După ce a trecut peste proteste şi procese precum cel din Germania din 1995, în 2000, Benetton a încheiat un contract promiţător cu Sears, Roebuck & Co şi a lansat o altă campanie şocantă în SUA. Celebrul fotograf Toscani, angajat pe foarte mulţi bani, a lansat imagini şocante cu 27 de prizonieri, bărbaţi şi femei condamnaţi la moarte, provocând prin comentarii şi interviuri întrebări de genul „De ce le este teamă ? " sau „La ce visează ? " (http : //www.echeat.com/essay.php ? t=25115).

Au urmat dezbateri aprinse în SUA, plângeri, procese, inclusiv din partea statului Missouri, iar contractul promiţător abia încheiat cu Sears a fost anulat. După 18 luni de colaborare, Toscani, iniţiatorul campaniei, a fost concediat de Benetton, iar strategia de reclamă a fost redefinită. Pierderile au fost însă enorme, mai ales în SUA.

Lecţia scump plătită de Benetton a fost aceea că diferenţierea nu se poate face fără a ţine seama de gusturile şi valorile publicului sau de diferenţele dintre culturi, precum cea americană şi cea europeană. Ceea ce a făcut în mod eficient Benetton cu

sistemul informațional de comenzi și distribuție a anulat prin strategiile greșite de reclamă.

Referințe bibliografice

www.benettongroup.com.
http : //www.sase.org/conf1999/papers/paolo_perulli.pdf.
http : //www.echeat.com/essay.php ? t = 25115.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 7

Tuborg: diferențiere şi performanță prin strategii de imagine

Piaţa berii din România este una în care concurenţa e acerbă, iar marketingul şi publicitatea sunt esenţiale pentru succes. Mi s-a părut interesant în acest context să subliniez câteva strategii de atragere şi fidelizare a clienţilor, pe care le-au adoptat firme de top din industria berii şi în special United Romanian Breweries, cunoscută mai ales sub denumirea celei mai notorii mărci a ei din România – Tuborg.

Industria de bere din România

- Primii cinci producători de bere de pe piaţa românească sunt: Brau Union, Interbrew, SAB Miller, European Drinks şi United Romanian Breweries, care deţin împreună 91% din valoarea de piaţă şi 88% din volumul produs.
- Peste 60% din volumele vândute sunt ambalate la 0,5 l, dar se observă, pe parcursul ultimilor cinci ani, o tendinţă de creştere a segmentului de peste un litru.

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Cele mai importante canale de distribuţie pentru bere sunt magazinele alimentare mici şi Horeca (hoteluri, restaurante, cafenele); prin intermediul Horeca, se realizează cea mai mare valoare a vânzărilor, de peste 40% (sursa: MEMRB).
- United Romanian Breweries este cel de-al patrulea producător de bere din România şi singura companie de pe piaţa locală ce are în portofoliu numai mărci internaţionale de bere: Tuborg, Carlsberg, Skol şi renumitele Guiness şi Kilkenny.

Specificul industriei de bere

Industria de bere este una caracterizată de:
- fluctuaţii sezoniere;
- un coeficient mare de incertitudine, datorat unor evenimente externe mai mult sau mai puţin anticipate.

Vânzările de bere sunt mult mai mari în perioada caldă decât în perioada rece şi, chiar şi vara, variază în funcţie de temperatură şi de condiţiile meteorologice în general.

Dacă este evident că „iarna nu-i ca vara", succesiunea anotimpurilor face ca fluctuaţiile normale ale cererii să fie uşor de anticipat. Evenimente precum inundaţiile sau răcirile bruşte ale vremii reduc în mod neaşteptat consumul de bere chiar şi pe timpul verii.

Exact în această idee, Edwin Botterman, preşedinte şi CEO al Brau Union, spunea că „o vară ploioasă şi inundaţiile îl sperie mai tare decât l-ar putea speria competitorii" (în revista *Capital*, 09.05.2006).

Un alt factor de incertitudine pentru industria berii este, potrivit lui Mihai Ghyka, director general Interbrew România, fluctuaţia

legislaţiei. „Dacă mă sperie ceva, atunci este lipsa de previzibilitate a cadrului legislativ. Se pot întâmpla multe lucruri care să schimbe faţa afacerii. Am învăţat să prevedem ploile şi cum să ne comportăm într-un climat mai bicisnic, iar competiţia face parte din joc, e ceea ce ne stimulează", afirma el, explicând dependenţa afacerii de mediul exterior în revista *Capital*, 09.05.2006.

Cu toate acestea, există şi evenimente care măresc consumul de bere. Un tip anume de astfel de evenimente sunt competiţiile sportive, în special cele de fotbal, care creează contextul potrivit pentru consumul de bere. Nu întâmplător, producătorii de bere sunt printre sponsorii unor astfel de evenimente sau fac reclame cu astfel de tematică, pe care le difuzează cu predilecţie în timpul meciurilor.

Campionatul Mondial de Fotbal din 2006 este un astfel de eveniment de la care s-au aşteptat creşteri însemnate ale consumului de bere. Statisticile evenimentului precedent de acest fel o dovedesc cu prisosinţă: „În anul 2002, în timpul Campionatului Mondial de Fotbal, vânzările de bere au crescut cu 15% faţă de aceeaşi perioadă din 2001" (*Ziarul Financiar*, 08.06.2006).

Dar la astfel de evenimente sau la târguri, spectacole în aer liber sau festivaluri participă toate firmele producătoare de bere, ce au strategii multiple de reclamă, de la oferirea comercianţilor cu amănuntul (în special teraselor) de spaţii frigorifice, umbrele, scaune, pahare cu propriile mărci, până la promoţii, premii, evenimente create şi finanţate.

Strategiile de marketing specifice la Tuborg

Pe lângă strategiile de marketing relativ comune firmelor din industria de bere, mi-au atras atenţia cele ale firmei Tuborg, pentru soluţia strategică şi originalitate şi prin faptul că abordează marketingul ca rezolvare directă a unor probleme specifice.

1. *Crearea de evenimente în extrasezon: berea de Crăciun*

Pentru a mări vânzările în perioada de iarnă, cea mai dificilă pentru producătorii de bere, Tuborg a lansat campania Tuborg Christmas Brew, oferind un sortiment de bere adaptat la acest eveniment major şi îmbinând reducerile specifice sărbătorilor de iarnă, pentru a menţine clienţii tradiţionali, cu reclama, într-o perioadă în care consumatorii ocazionali încearcă produse noi şi pot fi atraşi şi fidelizaţi.

Campania, care diferenţiază clar firma Tuborg de celelalte, este lansată de şase ani şi asigură mereu creşteri însemnate ale vânzărilor.

„Compania United Romanian Bereprod Breweries (URBB), care produce sub licenţă pe piaţa românească mărcile Tuborg şi Carlsberg, estimează *o creştere a vânzărilor de 12-15% în ultimele două luni din acest an, faţă de perioada anterioară din 2005, după lansarea berii speciale de sărbători Tuborg Christmas Brew* pentru al şaselea an consecutiv". Potrivit reprezentantului companiei, Cătălin Ignat, director de marketing, în clasamentul mondial al vânzărilor de Tuborg Christmas Brew, Romania ocupă poziţia a doua, după Danemarca (*Ziarul Financiar*, 17.11.2005).

2. *Deschiderea (la propriu) a companiei pentru clienți*

Cunoscut sub numele de Ziua Porţilor Deschise, evenimentul, ce are loc de şase ani în România, ţine de strategia fabricii Tuborg de a arăta clienţilor condiţiile de igienă în care se produce berea în cea mai modernă fabrică din România. A fost iniţiat în urmă cu cinci ani, pe data de 1 Decembrie, de Ziua Naţională a României.

Evenimentul este efectiv bine organizat şi atinge mai multe ţinte : creează fidelitate în rândul consumatorilor, este un element de publicitate de Ziua Naţională a României, sărbătoare legală în care nu se lucrează şi se consumă oricum băuturi alcoolice, şi valorifică puterea de impact şi de transfer a imaginii pozitive a tehnologiei de vârf asupra imaginii de bere de calitate a mărcii Tuborg. În subsidiar, deşi nimeni nu vorbeşte despre acest lucru, se contracarează şi glumele (fără nici un suport real) create probabil de competitori, care fac asociere între cimitirul aflat relativ aproape de porţile fabricii, peste şosea, şi apa utilizată în procesul de fabricaţie. Odată arătate „palatul" şi procesul tehnologic, încrederea clienţilor în marcă se consolidează, ca şi imaginea firmei de organizaţie deschisă, căreia îi pasă de clienţi.

Desfăşurarea evenimentului este şi ea interesantă :

- pe data de 1 Decembrie, toţi cei ce doresc să viziteze fabrica Tuborg au la dispoziţie autocarele Tuborg, care îi vor transporta către fabrică între orele 9,30 şi 16,00, la intervale de 20 de minute, din diverse puncte ale Bucureştiului ;
- angajaţii companiei-gazdă şi-au aşteptat oaspeţii cu 5 000 de covrigi calzi şi peste 7 000 de pahare de bere oferite din partea casei ;

- însoţiţi de specialiştii Tuborg, vizitatorii fac un tur complet al fabricii. În plus, ei vor avea ocazia să se aprovizioneze pentru sărbători cu bere Tuborg şi Tuborg Christmas Brew la un preţ special;
- peste 5 000 de iubitori de bere au vizitat fabrica Tuborg România, interesul fiind atât de mare, încât programul de vizitare s-a prelungit (Surse: www.iqads.ro, Rompres).

Acest eveniment are mai multe avantaje: se desfăşoară într-o zi cu conotaţii pozitive pentru clienţi (Ziua Naţională), într-o zi liberă, în care nu se lucrează în fabrică, deci poate fi vizitată; închirierea autobuzelor este mai ieftină, oamenii nemergând la lucru; începe luna decembrie şi, odată cu ea, cumpărăturile pentru Sărbători, motiv pentru care este un bun prilej de aprovizionare cu bere.

Consecinţele strategiei Tuborg. Creşteri foarte mari de vânzări

Desigur, exemplele oferite nu sunt nici pe departe singurele surse de succes pentru firma care produce sub licenţă această marcă de bere în România. Calitatea produsului, valoarea acestui brand internaţional şi alte aspecte are afacerii sunt extrem de importante. Creativitatea însă produce diferenţiere la toate nivelurile, iar Tuborg România este cu certitudine o organizaţie creativă.

Ca o consecinţă, iată câteva dintre reperele performanţelor şi perspectivelor sale excelente:

- În 2005, producătorul mărcilor Tuborg şi Carlsberg a înregistrat o creştere de 40% a cifrei de afaceri, până la circa 72 de milioane de euro.

- Pentru 2006, reprezentanţii companiei estimează o creştere de 25% a cifrei de afaceri, în paralel cu vânzări mai mari în volum cu 15%.
- Tuborg România, filiala locală a grupului Carlsberg, a înregistrat în primul trimestru din acest an o creştere de 30% a volumului vânzărilor de bere, faţă de aceeaşi perioadă din 2005 (*Ziarul Financiar*, 16.05.2006).
- Compania, care produce sub licenţă pe piaţa românească mărcile Tuborg şi Carlsberg, a demarat construcţia unui centru logistic pe o suprafaţă de 3,5 hectare, în urma unei investiţii de peste patru milioane de euro, în vederea dublării *capacităţii de producţie a fabricii Tuborg*.
- Compania va investi peste 50 de milioane de dolari (40 de milioane de euro) pentru dublarea capacităţilor actuale de producţie. Capacitatea de producţie va ajunge în 2011 la 2,3 milioane de hectolitri (*Ziarul Financiar*, 04.04.2006).

Referinţe bibliografice

Revista *Capital* (www.capital.ro), 09.05.2006.
Ziarul Financiar.
www.business.ro.
Rompres.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 8

Prodindpest Călăraşi: tradiţie românească, tehnologie şi calitate europene

În timp ce alţii s-au străduit să cumpere pe nimic ceea ce s-a produs înainte de 1989, o categorie aparte de antreprenori, cei mai mulţi dintre ei tineri şi foarte tineri la Revoluţie, au început şi au dezvoltat afaceri „de la zero". Cu trudă, cu riscuri mari, învăţând din greşeli. Este şi cazul celor doi acţionari de la Prodindpest Călăraşi, Virgil Diaconu şi Pascu Ifrim, care au pus pe picioare o firmă ce arată într-adevăr de nivel european şi are un potenţial de creştere foarte bun.

Firma Prodindpest produce şi distribuie preparate din peşte, în special preparate semiconservate. Denumirea nu este foarte cunoscută de publicul larg, după cum le-au confirmat-o patronilor şi studiile de piaţă pe care le-au comandat, însă produsele lor, aflate în plin proces de re-branding în 2006, sunt recunoscute de consumatorii fideli în funcţie de „marca de calitate" a firmei, un „bănuţ" cu un peşte stilizat în interior, care se află, ca o ştampilă, pe fiecare produs Prodindpest.

Firma tocmai se mută în noul sediu, construit în ultimii doi ani pe locaţia unui fost abator dezafectat, pe malul braţului Borcea

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

al Dunării, la o distanţă de câteva sute de metri de sediul vechi, ce nu mai făcea faţă comenzilor şi mai ales criteriilor de certificare ale Uniunii Europene care au intrat în vigoare din 2006 şi pe teritoriul României. Este un moment crucial pentru cei doi patroni implicaţi total în procesul de modernizare şi pentru cei aproape 80 de angajaţi ai firmei, care aşteaptă cu nerăbdare să intre în „casă nouă". Dar să vedem cum s-a ajuns aici.

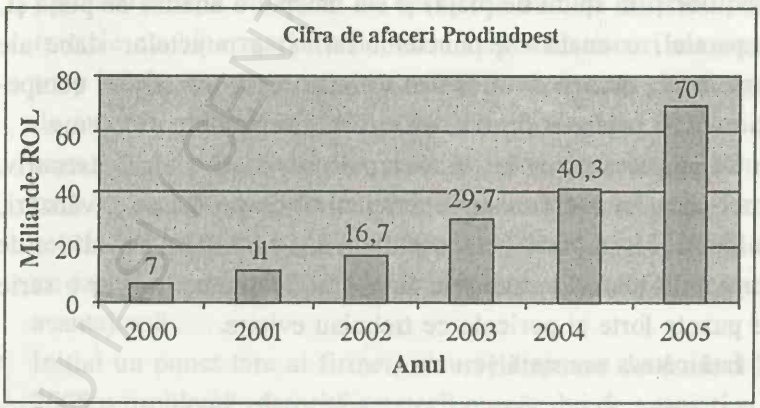
Istoria Prodindpest

Virgil Diaconu şi Pascu Ifrim, cei doi patroni care împart în mod egal acţiunile Prodindpest, au foarte multe în comun şi, deşi ca personalitate şi preocupări par să fie mai degrabă diferiţi, se completează foarte bine. Diaconu este mai degrabă creativ, extrovertit şi mai înclinat spre decizii rapide şi spre schimbare, iar Ifrim îl completează excelent prin rigoare, prudenţă şi seriozitatea analitică a unui introvertit care despică firul în patru înainte de a lua o decizie. Împreună sunt o combinaţie reuşită, nucleul unei echipe, dar reuşita lor se datorează nu doar calităţilor complementare şi diferenţelor, ci şi multor elemente comune de personalitate şi istorie personală, care i-au făcut să se înţeleagă şi să tragă firma în aceeaşi direcţie, a succesului. Amândoi s-au născut lângă Dunăre, Pascu la Galaţi, iar Virgil la Călăraşi, amândoi au împlinit de curând 40 de ani, amândoi sunt la origine ingineri, au lucrat pentru o vreme împreună la o instituţie din Călăraşi, ba chiar, în puţinul timp liber, sunt amândoi suporteri înfocaţi ai echipei de fotbal Universitatea Craiova.

Asemănările nu se opresc însă aici. Imediat după 1989, proaspeţi ingineri, şi Ifrim, şi Diaconu au încercat să pornească diverse

afaceri, de la vânzarea cu amănuntul la restaurante şi, în fine, după câţiva ani, fiecare împreună cu alt partener, au pus bazele câte unei firme de produse din peşte cu sediul în Călăraşi. Firmele au funcţionat oscilant, cu suişuri şi coborâşuri, dar în final nu au mers prea bine datorită contextului: lipsa de experienţă, lipsa de lichidităţi, neseriozitatea şi furturile, „pachetele cu produse" pe care familiile, prietenii sau diverse alte persoane le solicitau gratuit ş.a.m.d.

Pe acest fond, cei doi patroni actuali, care în acea perioadă aveau firme separate, dar erau colegi de serviciu „la stat", au decis să pună împreună resursele şi experienţa câştigate pentru a construi o firmă modernă şi puternică. Păstrând denumirea şi sediul firmei lui Ifrim şi aducând maşini de transport, utilaje, reţete şi cei mai buni oameni din fosta firmă a lui Diaconu, care se despărţise amiabil de fostul partener, cei doi au pornit pe un nou drum. În anul 2000, firma Prodindpest a avut o cifră de afaceri de aproximativ şapte miliarde de lei vechi şi a ajuns în 2005 la peste 70 de miliarde.



Sursa: Conducerea firmei

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cifra de afaceri pentru primele 6 luni din 2006 era de aproximativ 42 de miliarde, ceea ce presupune o creştere până spre 85-90 de miliarde până la sfârşitul anului, mai ales în condiţiile în care noua fabrică va fi lansată şi vechile capacităţi, dar şi noile utilaje în valoare de 300 000 de euro, abia achiziţionate cu fonduri Sapard, vor începe să producă. Sunt argumentele care-i determină pe cei doi acţionari ca pentru 2007 şi anii următori să aibă ambiţii foarte mari.

Factorii de succes şi obstacolele întâmpinate

La începutul anului 2005, în plin succes financiar, dar şi în plin proces de dezvoltare, retehnologizare, adaptare la cerinţele de calitate europene, conducerea Prodindpest a decis să facă o analiză serioasă a companiei şi să elaboreze o strategie coerentă de dezvoltare. A fost contactat un sociolog, expert în studiul organizaţiilor şi în studii de piaţă, şi s-a început o analiză de piaţă şi, în paralel, o analiză a punctelor tari şi a punctelor slabe ale companiei, pentru a valorifica la maximum avantajele competiţionale şi pentru a preveni şi rezolva eventualele probleme.

Conducerea firmei, cei doi patroni şi directorul executiv, omul-cheie în coordonarea operaţiunilor de producţie şi vânzări, au identificat împreună cu consultantul şi ca urmare a studiilor de piaţă referitoare la produsele firmei şi ale competitorilor o serie de puncte forte şi pericole ce trebuiau evitate.

Iată câteva constatări:

- Calitatea produselor şi metodele tradiţionale de producţie pentru anumite sortimente (de exemplu, peştele afumat) fac

astfel ca firma să fie cea mai apreciată de consumatorii avizaţi, cei care au cultura peştelui, în special cei din zonele de pe malul Mării Negre şi al Dunării, care cunosc gusturile naturale ale produselor. Este o nişă de piaţă : clienţii fideli ai Prodindpest asigură o bună parte din vânzările firmei, în special prin magazine specializate.

Pentru aceşti cunoscători, a fost înregistrat şi va fi lansat un nou brand, „Baboiul – produs de pescari", o serie de produse realizate cu metode şi gust tradiţionale având un raport preţ/ calitate foarte bun. Pentru alte categorii de clienţi, alte branduri adaptate sunt în curs de lansare. Este o decizie curajoasă a Prodindpest care nu urmează tendinţa pieţei de peşte de a lansa linii de produse „premium" în dorinţa de a creşte puţin calitatea şi foarte mult preţul.

- Firma a avut o politică foarte prudentă de abordare a pieţei, reducând pierderile datorate facturilor neîncasate la un nivel foarte mic şi asigurând stimulente pentru plata pe loc sau cu termene foarte mici. Firma s-a extins, de asemenea, prudent, păstrând relaţia cu reţele de desfacere mici şi refuzând contractele cu hipermarketurile, care implicau riscuri enorme : timp îndelungat de la primirea mărfii la efectuarea plăţii, lipsă de interes pentru calitate, preţuri preferenţiale, costuri de expunere în rafturi etc. S-a procedat în schimb la extinderea prin intrarea prudentă în lanţul de supermarketuri Angst, brand asociat cu calitatea bună a produselor şi fidelitate a clienţilor, cu care s-a dezvoltat o relaţie de parteneriat stabilă şi reciproc avantajoasă.
- Iniţial un punct tare al firmei, resursele umane deveniseră în 2005 o problemă, datorită creşterii numărului de angajaţi şi a dificultăţilor de a-i administra, dar şi datorită plecării multora

în străinătate după mirajul unor venituri mai mari. În ciuda salariilor foarte bune, peste media altor firme din zonă și a unei mese oferite de firmă, fluctuația de personal crea firmei costuri mari și scădea productivitatea medie. Nu exista o persoană responsabilă de resursele umane, ca în majoritatea firmelor românești, problema fiind considerată secundară. În urma discuțiilor cu consultantul, a fost angajat permanent un specialist în psihologie și a demarat un proces de evaluare a problemelor și nevoilor angajaților și s-au introdus schimbări care au devenit ulterior permanente. Una dintre decizii a fost opțiunea de angajare a unor cupluri, soț și soție (care să lucreze însă în departamente/echipe diferite; de exemplu, el la vânzări, ea la producție), și angajarea cu predilecție a persoanelor de peste 40 de ani, care au mai puține șanse de plecare în străinătate și au o disponibilitate la efort mai mare. Ca urmare a acestor decizii, în prima jumătate a anului 2006, plecările din firmă s-au redus considerabil, iar preocuparea conducerii pentru nevoile sociale ale angajaților a crescut.

- Creșterea considerabilă a capacității de producție, reducerea efortului investițional prin finalizarea noilor capacități de producție, schimbările care se anticipează pe piața internă a produselor din pește după intrarea în Uniunea Europeană și care vor crea noi oportunități, toate acestea au determinat firma Prodindpest să elaboreze un plan de dezvoltare pe termen scurt și mediu care include, pe lângă deciziile legate de reorganizare prin mutarea în noul sediu, o componentă de marketing puternică, domeniu a cărei importanță a fost minimalizată anterior. Un proces de rebranding a început și va continua prin lansarea unor branduri noi, care să pună în valoare toate avantajele competiționale ale firmei. Noul site al firmei, materialele de prezentare și alte elemente pe care firma

nu doreşte încă să le facă publice vor contribui la noua imagine Prodindpest.

Premiile obţinute la nivelul judeţului ca firmă de succes, atestarea viabilităţii firmei prin acordarea împrumutului din programul Sapard şi mutarea în noul sediu sunt considerate de conducerea firmei nişte paşi spre un viitor care poate fi privit cu optimism pentru Prodindpest. Întreaga activitate se bazează pe muncă, inteligenţă, valorificarea tradiţiei şi promovarea constantă şi fără rabat a calităţii produselor.

Notă

Datele din acest studiu de caz au fost oferite de patroni şi au fost verificate pe bază de documente interne şi prin discuţii cu angajaţi sau colaboratori ai firmei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul de caz nr. 9

UMT – distribuitor Husqvarna: dezvoltarea prin profesionalism şi prudenţă[1]

Introducere

Experienţa unui distribuitor local este interesantă pentru problemele specifice cu care se confruntă compania (dependentă, pe de-o parte, dar şi mai mult sau mai puţin susţinută, pe de alta, de „compania-mamă"). Atunci când compania producătoare este una internaţională, contextul presupune mult mai multe obstacole pe care managementul firmei de distribuţie trebuie să le depăşească : bariere de comunicare, de încredere, de costuri specifice legate de transport etc.

1. Datele din acest studiu de caz au fost oferite de Eusebiu Cuşnir, patronul şi managerul firmei UMT, căruia îi mulţumesc în mod deosebit.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Istoricul companiei

UMT a fost înfiinţată în anul 2001, în Braşov, de Eusebiu Cuşnir, un tânăr cu spirit antreprenorial, absolvent al Facultăţii de Ştiinţe Economice, care acumulase deja experienţă în diverse tipuri de afaceri în care lucrase ca angajat la diferite niveluri de răspundere. Firma distribuie în regiune utilaje pentru industria forestieră şi pentru grădinărit din categoria maşinilor de tuns iarba, a fierăstraielor mecanice, a gaterelor etc. produse numai de Husqvarna şi reprezentând aproximativ 70% din gama produselor de acest fel existente pe plan mondial.

UMT a început în 2001 cu două puncte de vânzare şi o cifră de afaceri de 600 000 de dolari. Compania avea cinci angajaţi: trei pentru vânzări şi doi pentru livrarea produselor şi service. Într-un an, compania şi-a dublat cifra de afaceri şi a ajuns pe locul 8 în topul distribuitorilor de produse Husqvarna. În anul 2004, firma a avut o cifră de afaceri de aproximativ 1 600 000 de dolari, începând cu anul 2002 fiind distribuitorul de produse de grădinărit cu cea mai mare cifră de afaceri din România.

UMT are trei tipuri de clienţi:

- companii de exploatare a lemnului şi de cherestea (30% din total);
- proprietari individuali de păduri (50%);
- clienţi individuali amatori de grădinărit (20%).

Tendinţa este de creştere a numărului de clienţi din ultimele două categorii.

BCU INSTITUTUL CENTRAL UNIVERSITAR LIBRARY

Circumstanțele înființării firmei

Ultima experienţă de angajat la reprezentanţa Husqvarna din Bucureşti a fost decisivă pentru opţiunea de a înfiinţa o firmă proprie de distribuţie pentru produsele Husqvarna în regiunea Braşovului, oraşul de origine al lui Cuşnir.

Pe lângă spiritul antreprenorial, câteva aspecte au fost esenţiale în decizia de a înfiinţa compania, după cum spune domnul Eusebiu Cuşnir:

- cunoaşterea produselor firmei, care aveau certe calităţi tehnice şi preţuri competitive;
- existenţa contactelor cu distribuitorul şi a încrederii reciproce între cei doi parteneri – producătorul şi distribuitorul;
- estimarea unei cereri însemnate de produse de exploatare a lemnului şi de grădinărit în zona împădurită şi turistică a Braşovului şi a judeţelor vecine şi a unui bun potenţial de reclamă prin intermediul studenţilor, absolvenţilor şi cadrelor didactice de la Facultatea de Silvicultură din Braşov, singura din ţară;
- garanţiile de exclusivitate a distribuţiei obţinute pentru mai multe judeţe pentru a evita competiţia cu potenţialii distribuitori ai aceloraşi produse.

Evoluția afacerii şi problemele apărute

Odată pusă pe picioare, UMT trebuia consolidată ca o afacere de succes într-un mediu concurenţial şi mai ales instabil, influenţat prea mult de factori externi, în special politici.

BCU BRAȘOV / CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Anul 2004 a fost unul de creştere moderată, cu o concurenţă agresivă din partea dealerilor, a altor producători sau chiar a distribuitorilor Husqvarna în zonele de „graniţă" cu UMT.

În acest context, Eusebiu Cuşnir, patronul şi managerul firmei, a înţeles că succesul viitor al firmei este condiţionat de planificare, decizii raţionale, profesionalism.

Astfel, a hotărât:

- să raţionalizeze costurile;
- să fidelizeze angajaţii prin training şi printr-un pachet de stimulente financiare legat de performanţă;
- să fidelizeze clienţii oferind servicii de calitate, mai avantajoase decât cele ale concurenţilor;
- să treacă la un management bazat pe obiective şi ţinte precise.

O foarte importantă investiţie a managerului a fost în propria specializare, în cadrul unui program MBA de doi ani, predat de profesori americani în colaborare cu Universitatea din Bucureşti, sub forma unor cursuri intensive predate în weekenduri.

Pe baza celor învăţate, managerul a elaborat o analiză complexă a afacerii şi a construit o bază de monitorizare şi planificare strategică prin metoda Balanced Scorecard.

În anul 2005, ţintele stabilite au fost atinse, veniturile au crescut cu 37% şi alte două puncte de vânzare au fost deschise (vezi tabelele, pentru detalii financiare).

Iată performanţele firmei pentru anul 2005:

UMT Declaraţia de venituri 2005 (USD) (*Income Statement*)		
Vânzări nete	2 055 781	1 628 742
Costuri de operare cu excepţia deprecierilor şi amortizării	1 906 977	1 519 407
Venituri brute (înainte de taxe, dobânzi, depreciere şi amortizare) (EBITA)	148 804	109 335
Depreciere	58 595	18 284
Amortizare	0	0
Depreciere şi amortizare	58 595	18 284
Venituri înainte de plata taxelor, dobânzilor (EBIT *or operating income*)	90 209	91 051
Dobânzi	2 244	5 640
Venituri înainte de taxare (EBT)	87 965	85 411
Taxe (16% pentru 2004 şi 25% pentru 2005)	14 074,4	21 352,75
Venit net	73 890,6	64 058,25
Dividende		3 210

Vânzări către Universal motor (Husqvarna+Motorcenter) (EUR)						
Valoarea totală	Luna					Total general
An	1	2	3	4	5	
2003	63 864	55 825	63 707	101 387	50 864	335 646
2004	51 281	56 374	46 661	89 519	98 562	342 397
2005	58 170	71 773	109 633	78 507	84 294	402 376
2006	48 477	75 949	84 377	28 829	76 150	313 783
	221 792	259 920	304 378	298 242	309 870	1 394 202

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Strategia pentru anul 2006

Obiectivul strategic principal al UMT pentru anul 2006 se referă la creşterea profitabilităţii. Căile prin care Eusebiu Cuşnir doreşte să realizeze acest lucru sunt:

- reducerea cheltuielilor de investiţii;
- gestionarea raţională a inventarului şi reducerea timpului de stocare;
- reducerea timpului de încasare a facturilor prin stimulente pentru plata rapidă.

El este conştient că orice forţare a ritmului de creştere poate deveni periculoasă, aşa că preferă o dezvoltare ceva mai lentă, dar susţinută, de termen lung, cu menţinerea unui bun nivel al lichidităţilor şi al profitabilităţii.

Criteriile de diferenţiere faţă de competitori vor accentua calitatea (în special a serviciilor), raportul preţ/calitate, şi nu doar preţul, pe termen scurt, criteriul principal de alegere al multor clienţi. Consolidarea imaginii de distribuitor profesionist de produse şi servicii este principala ţintă pe termen lung pentru UMT.

Referințe bibliografice

Atkinson, A.A.; Kaplan, R.S.; Young S.M. (2004), *The Balanced Scorecard: Management Accounting*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 353-396.

Marshall, D.H.; McManus, W.W.; Viele, D.F. (2004), *Cost Analysis for Control, Accounting: What the Numbers Mean*, pp. 530-565, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Documentele financiare ale UMT.

Studiul de caz nr. 10

Universitatea Bucureşti: între rezistență la schimbare şi imperativul evaluării performanțelor

Am inclus între studiile de caz şi o instituţie publică pentru problemele specifice de management al schimbării într-o organizaţie birocratică, centrată pe angajaţi, şi nu pe beneficiari, şi caracterizată de rezistenţa la schimbare, dar şi pentru problemele de evaluare a performanţelor în sfera serviciilor.

Problemele legate de promovarea schimbării în instituţiile de învăţământ superior nu sunt caracteristice doar României. Într-un articol recent publicat în *Financial Times* (13 mai 2006), „Out of his league", sunt analizate încercarea şi eşecul lui Larry Summers, numit în 2001 preşedinte al consiliului de administraţie la Universitatea Harvard, de a o reforma. Eminent economist, fost profesor, expert al Băncii Mondiale şi secretar al Trezoreriei, Summers a constatat, printre altele, că situaţia nu era prea roză la Harvard:

- exista o inflaţie de note maxime;
- profesorii aveau foarte multe privilegii, erau cei care luau decizii pe departamente, dar nu existau criterii clare de evaluare a performanţelor;

- până și cei foarte bine plătiți, așa-numitele „vedete" pentru care veneau mulți studenți, nu își găseau destul timp pentru interacțiunea directă cu studenții și îi puneau pe doctoranzii și asistenții lor să le facă treaba;
- satisfacția studenților de la Harvard față de serviciile primite era printre cele mai reduse dintre cele ale marilor universități din SUA.

Programul de reformă început de Summers a fost susținut de studenți, dar nu și de profesori, care vedeau că își pierd privilegiile și nu puteau accepta acest lucru.

Neputând să-l înlăture altfel, după învinuiri publice și mici revolte, profesorii l-au acuzat pe Summers de atitudine discriminatorie față de femei pentru o banală replică rostită în public la o întrunire. După mai multe discuții, în februarie 2006, el a anunțat că demisionează și se va retrage începând din această vară. Cred că sunteți de acord că povestea aceasta putea să se întâmple la fel de bine într-o mare universitate din România. Problemele, așa cum le cunosc eu, sunt cu totul similare.

Universitatea București (UB) este probabil cea mai importantă instituție de învățământ superior din România, cu istorie și tradiție de aproape 150 de ani.

La nivelul discursului public, este considerată o instituție „de stat", în opoziție cu universitățile „private" și datorită interesului guvernanților de a controla o astfel de instituție cu mari resurse prin intermediul Ministerului Educației. În realitate, Universitatea ar trebui să fie o „instituție publică de drept privat", așa cum se întâmplă cu instituțiile similare din alte țări. Bugetul Universității este controlat de Ministerul Educației, principalul finanțator, chiar dacă, teoretic, există așa-numita „autonomie universitară".

La UB există trei mari tipuri de venituri:

- banii publici, plătiţi de Ministerul Educaţiei pentru înscrierea unui număr de studenţi (burse) şi pentru alte cheltuieli (sub jumătate din veniturile totale pe 2005);
- taxe plătite de studenţi;
- fonduri atrase din cercetare şi din alte activităţi aducătoare de venit (de exemplu, închiriere de spaţii).

La nivel teoretic, există reguli clare de fixare a bugetului unei facultăţi:

- cota Universităţii din fondurile de la Minister este de 38%, iar cota facultăţii de 62%;
- din taxe, cota Universităţii este de 30%, iar cota facultăţii de 70%;
- din proiecte de cercetare şi alte venituri, cotele Universităţii variază între 0% şi 30%.

În conformitate cu regulile de mai sus şi cu principiul autonomiei, fiecare entitate financiară (de obicei, facultate) ar trebui să îşi administreze propriul buget. În practică, sunt câteva facultăţi cu profit 0, în jur de 5-7 facultăţi profitabile şi un număr aproximativ similar de facultăţi ce înregistrează pierderi. În fiecare an, Universitatea acoperă din bugetul comun deficitul facultăţilor ineficiente şi, până de curând, la sfârşitul anului, lua surplusul facultăţilor eficiente pentru redistribuire.

Redistribuirea nu se justifică de obicei cu argumente precum solidaritatea sau echitatea: este justificată prin responsabilitatea legală a Universităţii de a plăti salarii oricărui angajat, altminteri, întreaga instituţie ar fi considerată falimentară, iar bugetul ar fi controlat şi cheltuielile aprobate de Ministerul Educaţiei.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

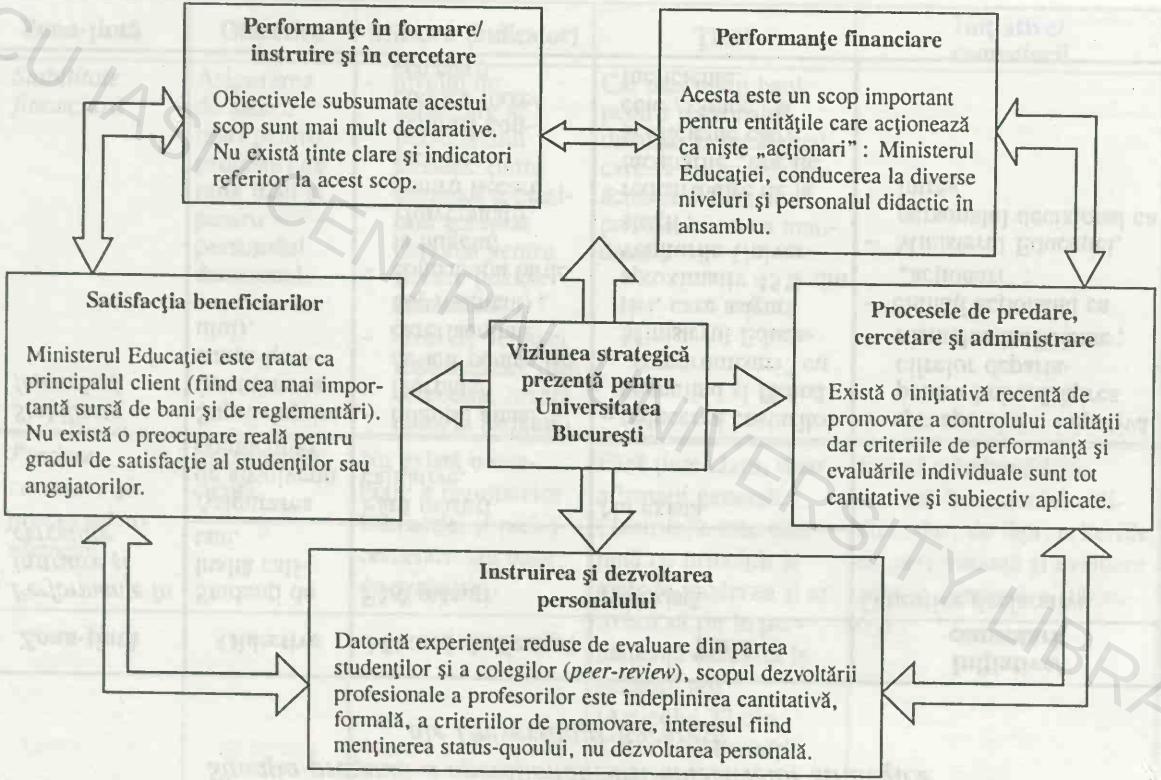
Principiul autonomiei academice este folosit pentru evitarea controlului extern în alte aspecte decât cel financiar şi pentru a menţine status-quoul. Pe baza acestui principiu, cei care iau decizii la vârf în Universitate şi la nivelul facultăţilor (toţi fiind cadre didactice cu salarii relativ mari şi venituri suplimentare din cercetare) au evitat şi introducerea unor criterii de performanţă şi a unui sistem de măsurare a performanţei ca bază a salarizării.

Vârsta medie destul de mare (sunt facultăţi în care 60% dintre cadrele didactice au grad de profesor universitar şi vârstă medie de peste 50 de ani), lipsa competenţei manageriale la nivelul multor facultăţi şi departamente şi lipsa de susţinere din partea majorităţii personalului academic fac astfel ca cei care iau decizii să fie conservatori, rezistenţi la schimbare şi să aibă un interes scăzut în dezvoltarea instituţională şi planificarea strategică.

Drept urmare, există o rezistenţă semnificativă la schimbare şi un interes clar în menţinerea status-quoului.

Iată cum aş descrie eu strategia şi viziunea actuale pentru Universitatea Bucureşti:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Situația prezentă a operaționalizării obiectivelor strategice ale Universității București

Zona-țintă	Obiective	Măsură (indicator)	Țintă	Inițiative/ comentarii
1. *Performanțe în instruire și cercetare*	Studenți de înaltă calitate.	Fără măsuri.	Nu există.	Obiective declarative.
	Asigurarea de absolvenți competitivi.	Fără măsuri calitative.	Nu există.	
2. *Stabilitate financiară*	Supraviețuire (menținerea status-quo-ului).	– bilanțul anual (surplus/ deficit pentru fiecare facultate/ departament); – contribuția la/de la bugetul Universității pentru fiecare facultate; – venituri non-publice (taxe/ cercetări).	– reducerea costurilor negociind și făcând „compromisuri" cu Ministerul Educației, care asigură aproximativ 45% din veniturile Universității; – redistribuire de la facultățile „bogate" și eficiente către cele „sărace" și ineficiente.	– aproape nici o inițiativă pentru îmbunătățirea cifrelor departamentelor ineficiente; – entități acționând ca „acționari"; – Ministerul Educației, personalul decizional ca întreg.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ LIBRARY

Zona-ţintă	Obiective	Măsură (indicator)	Ţintă	Iniţiative/ comentarii
2. *Stabilitate financiară*	Asigurarea de salarii mari pentru profesori de rang înalt şi pentru personalul decizional.	– nivelul de salarizare al personalului didactic (între minimul şi maximul acceptat naţional pentru fiecare poziţie academică); – nivel de venituri suplimentare (din cercetare, învăţământ la distanţă).	Cât mai mulţi bani pentru personalul didactic şi decizional, care se comportă ca acţionarii firmelor private, şi nu ca mandatari.	
3. *Predare, cercetare şi proces administrativ*	Instruire eficientă.	Nu există o evaluare a rezultatelor instrucţiei şi nici o cercetare sau teste de evaluare.	Fără ţinte clare, doar afirmaţii generale: „Instrucţia este obţinută cu principii şi metode moderne şi ar trebui să fie în permanenţă deschisă la achiziţii noi" (Articolul 22 din *Carta Universităţii Bucureşti*).	Există o îmbunătăţire recentă în controlul calităţii, dar, de fapt, criteriile de performanţă şi evaluare sunt în continuare subiective.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

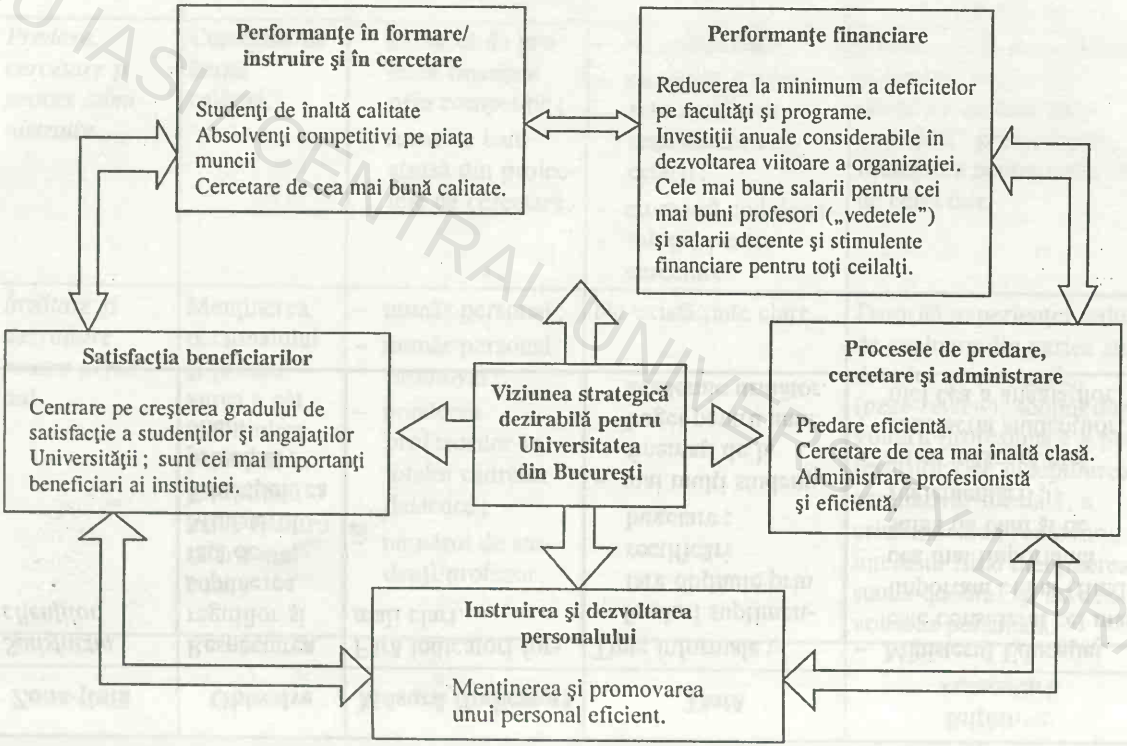
Zona-țintă	Obiective	Măsură (indicator)	Țintă	Inițiative/ comentarii
3. *Predare, cercetare și proces administrativ*	Cercetare de înaltă calitate.	– numărul de proiecte finanțate prin competiție; – suma de bani atrasă din proiectele de cercetare.	– nu există ținte; – nu există o măsurare a calității rezultatelor cercetării; – nu există cod deontologic pentru cercetare.	Există o comisie națională pentru cercetare academică; aceasta doar „verifică" și distribuie finanțarea pentru proiecte de cercetare.
4. *Învățare și dezvoltare pentru personal*	Menținerea personalului și promovarea a cât mai multor persoane în poziții mai înalte (pentru salarii mai bune).	– număr personal; – număr personal promovat; – ponderea profesorilor în totalul cadrelor didactice; – numărul de studenți/profesor.	Nu există ținte clare.	Datorită experienței reduse de evaluare din partea studenților și a colegilor (*peer-review*), scopul dezvoltării profesionale a profesorilor este îndeplinirea cantitativă, formală, a criteriilor de promovare, interesul fiind menținerea status-quoului, și nu dezvoltarea personală.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Zona-ţintă	Obiective	Măsură (Indicator)	Ţintă	Iniţiative/ comentarii
5. *Satisfacţia clienţilor*	Respectarea regulilor şi supunerea faţă de Ministerul Educaţiei, ca principal client.	Fără indicatori formali clari.	Ţinte informale: – fonduri suplimentare obţinute prin rectificări bugetare; – mai mulţi studenţi finanţaţi de la buget pentru anul academic următor.	– Ministerul Educaţiei este considerat cel mai important client (fiind cea mai importantă sursă de bani şi de reglementări); – nu se măsoară nici satisfacţia studenţilor, nici cea a angajaţilor.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

O propunere de strategie pentru Universitatea București



BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Măsurarea obiectivelor dezirabile pentru Universitatea din Bucureşti

Zona-ţintă	Obiective	Măsură (indicator)	Ţintă	Iniţiative/ comentarii
1. *Performanţe în instruire şi cercetare*	Studenţi de înaltă calitate.	– numărul de premii naţionale şi internaţionale; – media „mediilor la bacalaureat" pentru studenţii admişi.	Să devină prima Universitate românească pentru cel puţin jumătate dintre domeniile (facultăţile) sale.	Cercetare anuală de satisfacţie a angajatorilor cu absolvenţi la toate nivelurile.
	Asigurarea de absolvenţi competitivi.	– procentajul de absolvenţi angajaţi după un an; – gradul de interes al angajatorilor pentru absolvenţii UB pentru fiecare domeniu (specializare).	Să fie în topul preferinţelor angajatorilor pentru absolvenţi în cel puţin zece domenii (facultăţi).	
2. *Stabilitate financiară*	Reducerea la minimum a deficitelor pe facultăţi şi programe.	– deficitul (%) din totalul bugetului pe anul anterior; – deficitul cumulat pe ultimii cinci ani.	– reducerea dependenţei de banii publici; – nici o facultate cu deficit în 2008.	Strategii de restructurare pentru îmbunătăţirea situaţiei facultăţilor ineficiente, incluzând pensionări timpurii şi restructurarea de personal.

BCU LIBRARY CENTRE UNIVERSITY LIBRARY

Zona-ţintă	Obiective	Măsură (indicator)	Ţintă	Iniţiative/ comentarii
	Investiţii anuale consistente în dezvoltarea ulterioară.	– investiţii anuale (% din cheltuielile anuale); – numărul de facultăţi/departamente cu deficit anual; – % din banii non-publici în totalul veniturilor (venituri din taxe, cercetări).	Cel puţin 25% din cheltuieli să fie pentru investiţii (clădiri noi, cămine studenţeşti, laboratoare, echipament).	
	Asigurarea celor mai mari salarii pentru cei mai buni profesori („vedetele") şi salarii decente şi stimulente pentru toţi.	– nivelul salariilor profesorilor „vedete" din învăţământ; – procente din venituri suplimentare şi stimulente (din taxe, învăţământ la distanţă) în totalul veniturilor personalului.	– cele mai mari salarii din România pentru profesorii „vedete"; – cel mai mare salariu mediu pentru personalul didactic din învăţământul superior românesc; – cel mai mare salariu mediu din universităţi pentru personalul auxiliar.	

BUCIASCA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Zona-ţintă	Obiective	Măsură (indicator)	Ţintă	Iniţiative/ comentarii
3. *Predare, cercetare şi proces administrativ*	Instruire eficientă.	Criterii de performanţă.	Instrumente clare de măsurare a calităţii învăţării după un an.	– evaluare obligatorie a rezultatelor activităţii de educaţie ; – controlul calităţii criteriilor de performanţă şi evaluarea obiectivelor.
	Cercetare de înaltă calitate.	– număr de proiecte finanţat prin competiţie ; – sumă de bani atrasă pentru cercetări ; – producerea codurilor deontologice pentru fiecare domeniu de cercetare.	Set de indicatori pentru calitatea rezultatelor cercetărilor.	Există o comisie naţională pentru cercetare academică ce verifică şi finanţează proiecte de cercetare.
4. *Învăţare şi creştere pentru personal*	Menţinerea şi promovarea personalului eficient.	Procentul personalului de învăţare de înaltă performanţă.	Cel puţin 50% personal didactic de înaltă performanţă.	O permanentă evaluare din partea colegilor şi o evaluare anuală din partea studenţilor.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Zona-țintă	Obiective	Măsură (indicator)	Țintă	Inițiative/ comentarii
5. *Satisfacția clienților*	Studenții și angajatorii sunt cei mai importanți clienți.	– nivel de satisfacție pentru studenți; – nivel de satisfacție cu absolvenții pentru angajatori.	– cel mai mare interes pentru încadrarea absolvenților; – cel mai mare interes din partea angajatorilor pentru a angaja absolvenții noștri.	Cercetări anuale despre satisfacția studenților și a angajatorilor.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Concluzie

În ciuda intenţiilor bune ale unei părţi din conducerea Universităţii şi ale conducerii unor facultăţi, o strategie realistă şi eficientă, care să fie centrată pe beneficiari, pe performanţe şi pe măsurarea lor, are şanse foarte mici de a fi promovată şi are şanse infime de a fi implementată pe termen mediu, datorită majorităţii nefavorabile unei astfel de schimbări.

Dependenţa exagerată de Ministerul Educaţiei ar trebui diminuată şi să se rezume pe cât posibil la controlul financiar şi al criteriilor de calitate care pot fi naţionale, dar nu la modul de organizare şi administrare a instituţiei.

Influenţa prea mare a personalului didactic cu vechime, care, în multe aspecte, este conservator, rezistent la schimbare şi interesat în menţinerea privilegiilor, ar trebui contrabalansată printr-un sistem de evaluare şi control al calităţii echilibrat, discutat şi acceptat de reprezentanţii personalului didactic, dar şi de studenţi, angajatori şi reprezentanţii comunităţii. Introducerea lui trebuie gândită astfel încât să nu producă răsturnări de criterii şi de ierarhii „peste noapte" şi lupte pentru putere între generaţii, pentru că ar fi în detrimentul instituţiei.

Planificarea strategică, criteriile de performanţă, monitorizarea şi evaluarea trebuie să înlocuiască, însă cât mai rapid, subiectivitatea şi solidarităţile diverse (între cei care aparţin aceleiaşi generaţii, cei de la aceeaşi facultate etc.).

Evaluarea de către studenţi şi colegi (*peer-review*) ar trebui să fie un criteriu esenţial, la fel de important ca evaluarea din partea şefilor de departamente, a decanilor etc.

Ţintele clare, măsurabile şi de comun acord, stabilite de cadrele didactice şi conducere, îndrăzneţe pe termen mediu şi lung, ca şi

contribuţia fiecăruia la atingerea obiectivelor facultăţilor şi Universităţii ar trebui să devină baza analizării performanţelor şi acordării de recompense (salarii, promovări, prime etc.).

Referinţe bibliografice

Carta Universităţii Bucureşti.
Universitatea Bucureşti – CD de prezentare, 2004.
www.unibuc.ro.
Date financiare şi alte documente cu circulaţie internă.
Financial Times, 13 mai 2006.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index

A

autoritate 32-33, 38, 62-63, 67-82, 93-97, 99-101, 129
abuz de ~ 74, 79, 81-82, 94, 96-97
~ deontică 62, 72-80, 82, 97
~ deontică de grup 77-82
~ epistemică 62, 72-74, 80-81, 96-97
transfer de ~ 73, 80-81
avantaj competiţional (competitiv) 122, 124, 137, 149, 151-152, 156-157, 161, 163, 166, 186, 205, 208, 222, 224

B

bani 22, 58, 84, 102, 105, 120, 135, 138, 153-156, 162, 177, 209, 235, 239-241, 243-245
Benetton 171, 205-210
Bochenski, J. M 69-79, 81
birocraţie 30, 33, 42, 59, 113

C

CEO (*chief executive officer*), director executiv 101-104, 106, 153, 175, 178, 200, 202, 212, 222
cercetare 12, 46, 64, 95, 99, 120, 129-130, 153, 157-160, 164, 165-166, 181, 235-236, 238, 239-240, 243-246
client 18, 25, 42, 52, 60, 80, 96, 144-146, 149, 159, 164, 177, 181-184, 186-188, 190, 193, 194-198, 200-201, 203, 208, 211, 214-216, 223, 228, 230, 232, 241, 246
competenţă 26, 71, 73-74, 80-81, 86, 93, 97, 151-152, 165, 186, 236
comportament neetic 48, 51, 165, 178
comportament organizaţional 11, 12-13, 15, 23-24, 26-27
conflict 65, 67, 101, 118-123, 131, 178

BUCUREŞTI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

definiţie 118
perspective 120-121, 123
teorii 118-123
cost/costuri 12, 21-22, 25, 84-85, 90-91, 96, 102, 114-118, 121, 125, 132-133, 137-138, 141, 142-144, 146, 148, 157, 160, 162, 182-183, 185, 188-191, 196-197, 208, 223-224, 227, 230-231, 238
cultură organizaţională 29-52, 120, 127, 163

D

decizie 11, 13, 15-17, 33, 63, 67-68, 72-73, 78, 82-86, 88, 89-96, 99-101, 107, 122, 129, 136-137, 142, 156, 158, 160, 163, 165, 220, 223-224, 229, 230, 233, 236, 238-239
etapele procesului de ~ 83-87
modele de luare a ~ 88-92
Dell Computer 181-184
dezvoltare organizaţională (DO) 128, 130-131
diversificare 160-162

E

echipă 32, 53, 60, 63-65, 78-79, 84, 105-106, 123, 137, 142, 144, 151, 181, 193, 220, 224
economie 21-22, 147, 160-164, 166, 177, 181-182, 185, 188, 189
~ de scală 21-22, 31, 161, 188, 201
~ de scop 21-22, 31, 188-189
eficacitate 148
eficienţă 11, 22, 26, 32, 37, 54, 60, 84-85, 102, 113, 124, 126, 148-149, 153, 161-162
Enron 47, 60-61, 76, 171, 173-179
etică 11, 47-52, 173, 175
Arbitron's code of ethics... (*Codul etic al lui Arbitron...*) 51
coduri etice 29, 49-51, 178
dileme etice 47, 52
probleme etice 29, 47, 49, 51-52, 178
experimentul Hawthorne 33-35, 154

G

globalizare 147, 160, 162, 164, 165, 199, 201
Goleman, Daniel 55-59
grup 11, 15, 17-18, 26, 34-35, 37-38, 43, 46, 53-66, 68, 77, 78-80, 90, 93, 95-96, 99-101, 109, 111-113, 118-120, 122, 124, 125, 128-130, 148-149, 159, 196, 205-208, 217

BCU IAŞI - BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

H

Husqvarna 227-232

I

indicatori 11-12, 126, 133-137, 139, 144, 146, 149, 238-241, 243-246
indivizi 11, 16, 18, 20-21, 26, 35, 39, 42-44, 48-49, 53-67, 77-79, 111-112, 118-119, 125, 128, 139, 150
inteligenţa emoţională 53, 55-59

L

leader/lider 37-38, 57-59, 62-63, 65, 68, 76, 94-96, 99, 101, 103, 129, 184, 186
libertate 42, 48, 76-77, 101, 156

M

management 15, 30-33, 45-46, 51, 57, 63, 65, 67-68, 71, 82, 83, 101, 106, 113, 123, 125-126, 129-132, 144, 148-149, 152, 153, 155, 160-161, 163, 175, 177-178, 186, 198, 207, 227, 230, 233
definiţie 24
~ al calităţii 126
~ de proiect 138
~ al resurselor umane 13, 23, 24-27, 152
~ ştiinţific 21, 30-32, 40, 42, 59, 153
manager 11, 13, 18, 25, 31-32, 35-38, 46, 51, 54, 57, 62-63, 65, 67, 71-74, 76, 79-80, 82, 86, 93-95, 97, 101, 103-107, 113, 118, 130, 139, 141,144, 149, 154-155, 163, 165, 177, 178, 189-190, 227, 230

marketing 15, 18, 22-25, 27, 50, 96, 149, 152, 157-159, 163, 183, 191, 197, 205, 211, 214, 224
McDonald's 43, 145, 199-203
mediu organizaţional 24, 35, 96, 128, 166, 178
metafore ale organizaţiilor 29, 38-44
organizaţia ca maşină 38-42
organizaţia ca organism 38, 42-44
misiune 45, 47, 62, 132, 137, 193
Morgan, Gareth 29, 38-44

O

obiective 15, 17-18, 24, 27, 29, 37-38, 45, 53, 62, 64, 67, 75-76, 79, 97, 105, 107, 118, 121, 125, 131-139, 141, 144,

BCU CENTRALA UNIVERSITARA

146-148, 158, 230, 238-241, 243-246, 248
organizaţie/organizaţii 11-13, 15, 16-21, 23-65, 67-68, 72, 74, 75, 77-81, 86, 93-94, 96-97, 99, 101, 107, 112-114, 118-141, 146-153, 156, 158-166, 171, 173, 188, 193, 207, 215-216, 222, 233
definiţie 17-19, 27
teorii 29-44
~ nonprofit 11, 20, 23, 25, 148
outcome 11, 134-135, 139
output 11, 134-135, 139

P

participare 63, 67, 82, 95-96, 101, 131, 150
performanţă 11, 20, 26, 31, 35, 37-38, 41, 60, 80, 94, 101, 103-107, 110-113, 118-120, 124, 126, 130, 132, 139, 147-166, 171, 175, 178, 182, 186, 190, 199, 202, 205, 211, 216, 230, 233, 236, 239, 243, 245, 247, 248
definiţie 147-150
teorii privind ~ 147-150
factori de ~ 147, 150-160
personalitate 37, 41, 53-55, 65, 69, 98, 107, 220
plan de afaceri 136-138
planificare strategică 63, 67, 132, 133-139, 165, 230, 236, 247
procesul de motivare 11, 43, 67, 107-117
Prodindpest 219-225
profit 11, 20, 22-23, 25, 103, 137-138, 148, 175, 185, 191, 195, 207-208, 235
proiect 64, 86, 126, 130, 137, 138-146, 158, 168, 235, 240, 245
definiţie 140
ciclu al ~ 141-145

R

relaţii umane 30, 33-35, 42, 120, 130, 190
resurse umane 13, 15, 21, 23-24, 26-27, 36, 42, 53-66, 84, 96, 125, 130, 135, 137-138, 140, 143, 149-150, 152, 157, 160, 163, 165, 196, 223-224

S

schimbarea organizaţională 67, 120, 124-146, 160
scop 16-22, 24-27, 31, 37, 45, 52, 54, 56, 58-59, 62, 65, 75, 77-79, 95, 99, 107, 111, 118, 119, 121-122, 124, 132-137, 139-141, 148, 171, 176, 188, 189, 191, 240

rezistenţa la ~ 63, 125-129, 233, 236, 247
Southwest Airlines 171, 193-198
spirit antreprenorial 21-22, 228, 229
stil de conducere 11, 36-38, 62, 65, 67-68, 97-106
~ autoritar 99-101
~ centrat pe grup 100
~ centrat pe sarcină 100
~ democratic 100-101
strategie 12, 24, 62, 88, 101, 112-113, 125, 128-130, 133, 134-135, 137, 149, 152, 157, 158-165, 182, 184, 187, 189, 190, 197, 200, 202, 205-206, 209-211, 213-216, 222, 232, 236, 242-243, 247
studii de caz 11-12, 47, 145, 161, 169-248

T

talent 39, 53, 57, 60-61, 74
teorii privind organizaţiile 30-45
~ clasice 30-35
~ contingenţei 36-38
~ ecologiei populaţiei 127
~ instituţionaliste 127-128
~ moderne 35-38
Tuborg 211-217

U

Universitatea Bucureşti 12, 171, 230, 233-248

V

valori 45-46, 49-51, 101, 105, 107, 111, 119, 128, 135, 154, 160, 174, 206, 209
Vlăsceanu, Mihaela 12, 17, 34-36, 83, 88, 99-100, 119-121, 130

Z

Zamfir, Cătălin 12, 17, 82-83, 85, 88, 148, 150
Zlate, Mielu 17-18, 34-36, 64, 98-100, 119

W

Wal-Mart 157, 161, 185-191

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLLEGIUM
Sociologie. Antropologie

au apărut:

Elisabeta Stănciulescu – *Sociologia educației familiale* (vol. I, II)
Traian Rotariu, Petru Iluț – *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*
Gilles Ferréol (coord.) – *Dicționar de sociologie*
Ion I. Ionescu – *Sociologii constructiviste*
François de Singly, Alain Blanchet, Anne Gotman, J.-C. Kaufmann – *Metode ale anchetei sociologice: chestionarul și interviul*
Ștefan Buzărnescu – *Sociologia civilizației tehnologice*
François Laplantine – *Descrierea etnografică*
Petru Iluț – *Iluzia localismului și localizarea iluziei. Teme actuale de psihosociologie*
Claude Rivière – *Socio-antropologia religiilor*
Gary King, Robert Keohane, Sidney Verba – *Fundamentele cercetării sociale*
Max Weber – *Teorie și metodă în științele culturii*
Ioan Mărginean – *Proiectarea cercetării sociologice*
Traian Vedinaș – *Introducere în sociologia rurală*
Petru Iluț – *Sinele și cunoașterea lui. Teme actuale de psihosociologie*
Marie-Odile Géraud, Olivier Leservoisier, Richard Pottier – *Noțiunile-cheie ale etnologiei. Analize și texte*
Marian Preda – *Politica socială românească între sărăcie și globalizare*
Émile Durkheim – *Regulile metodei sociologice*
Albert Ogien – *Sociologia devianței*
Traian Rotariu – *Demografie și sociologia populației. Fenomene demografice*
Ioan Mihăilescu – *Sociologie generală. Concepte fundamentale și studii de caz*
W. Richard Scott – *Instituții și organizații*
Irina Culic – *Metode avansate în cercetarea socială. Analiza multivariată de interdependență*
Petru Iluț – *Valori, atitudini și comportamente sociale. Teme actuale de psihosociologie*

BCU "M. EMINESCU" IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cătălin Zamfir – *O analiză critică a tranziției. Ce va fi „după"*

Gilles Ferréol, Guy Jucquois (coord.) – *Dicționarul alterității și al relațiilor interculturale*

Robert K. Yin – *Studiul de caz. Designul, analiza și colectarea datelor*

Richard A. Krueger, Mary Anne Casey – *Metoda focus grup. Ghid practic pentru cercetarea aplicată*

Ronald F. King – *Strategia cercetării. Treisprezece cursuri despre elementele științelor sociale*

Petru Iluț – *Sociopsihologia și antropologia familiei*

Dumitru Sandu – *Dezvoltare comunitară. Cercetare, practică, ideologie*

Cătălin Zamfir – *Spre o paradigmă a gândirii sociologice*

Mircea Agabrian – *Analiza de conținut*

Adrian Hatos – *Sociologia educației*

Cătălin Zamfir, Laura Stoica (coord.) – *O nouă provocare : dezvoltarea socială*

Marian Preda – *Comportamentul organizațional*

în pregătire :

Mihai Păunescu – *Organizare socială și câmpuri organizaționale*

www.polirom.ro

Redactor : Emanuel Grosu
Coperta : Radu Răileanu
Tehnoredactor : Gabriela Gheţău

Bun de tipar : august 2006. Apărut : 2006
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iași, Tel. & Fax : (0232) 21.41.00 ; (0232) 21.41.11 ;
(0232) 21.74.40 (difuzare) ; E-mail : office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel. : (021) 313.89.78 ; E-mail : office.bucuresti@polirom.ro

Tipografia S.C. PRINT MULTICOLOR S.R.L. Iași
str. Bucium nr. 34, Iași, 700265
tel. 0232-211225, 236388, fax. 0232-211252

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU MIHAI EMINESCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4864/06

248

Sociologie
Antropologie

Marian Preda

COMPORTAMENT ORGANIZAŢIONAL

Teorii, exerciţii şi studii de caz

Lucrarea profesorului Marian Preda este un răspuns bine articulat la întrebarea: „Ce cunoştinţe teoretice şi deprinderi sunt necesare şi cum le utilizăm pentru a avea rezultate pozitive în organizaţii?". Parcurgerea studiului şi rezolvarea exerciţiilor conduc la asimilarea noţiunilor fundamentale pentru a înţelege modalităţile în care comportamentul indivizilor, dinamica grupurilor, interacţiunile dintre indivizi sau dintre indivizi şi structurile organizaţionale produc performanţă. Structurat simplu şi eficient (elemente de teorie, întrebări, exerciţii şi studii de caz), după modelul manualelor americane, volumul se adresează studenţilor de la facultăţile de profil, profesorilor, cercetătorilor, dar şi managerilor şi tuturor celor preocupaţi de modul în care organizaţiile pot deveni competitive şi performante.

Locul comportamentului organizaţional în studiul organizaţiilor • Organizaţiile: abordări teoretice, cultură organizaţională şi probleme etice • Resursele umane. Indivizii şi grupurile în organizaţii • Procese în cadrul organizaţiilor • Performanţa în organizaţii

Collegium

ISBN 973-46-0330-2
978-973-46-0330-5
9789734603305

Editura POLIROM
www.polirom.ro

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY